المؤسسة الثقافية العمالية
الجامعة العمالية

مفاهيم أساسية
فى إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

إعداد
د. عماد الدين حسن
د. حنفى محمود سليمان
أ. محمد على الندرى

المؤسسة الثقافية العمالية
الجامعة العمالية

مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

إعداد

د. عماد الدين حسن
د. حنفى محمود سليمان
أ. محمد على الندرى


بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم

فى إطار أهداف الجامعة العمالية نحو إعداد الكوادر العمالية المتخصصة والخبراء الذين تستفيد منهم الحركة النقابية فى المجالات المتعددة.. وذلك على أسس علمية سليمة تتفق مع الاحتياجات وتلاحق التطورات وترقى إلى أعلى المستويات النقابية العمالية والقاعدة العمالية.

وانتقالا بالتثقيف العمالى من صورته الحالية إلى مرحلة عصرية تهتم بالاسلوب العلمى فى التفكير وتؤمن بالتخصصية وتراعى التطور مع معطيات الحاضر لتؤدى رسالتها وتأخذ مكانتها فى خدمة عمال مصر..

وكان من المنطق أن تستجيب الجامعة العمالية يعاونها فى ذلك فريق عمل من أساتذة الجامعة العمالية والجامعات المصرية والخبراء والمتخصصون المعنيون بالأمر لتطوير الدراسة بالجامعة العمالية والسعى الدائم لإقامة نوع من التعاون العلمى والأكاديمى بينها وبين الجامعات المصرية ومختلف.المراكز البحثية .. والحمد لله الذى هدانا ووفقنا إلى إنشاء أول شعبتين تابعتين لمركز الدراسات المتخصصة بالجامعة العمالية إحداهما للعلاقات الصناعية (تجارية) والأخرى للتنمية التكنولوجية (صناعية) معترف بهما من وزارة التعليم العالى.

وكما كان ذلك الإنجاز خطوة على الطريق فقد تحقق الأمل على استمرار مسيرة التطور لتواصل ذلك الجهد فى تحقيق المزيد من الإنجازات التى تفتح المجال التعليمى للارتفاع بالمؤهل العلمى لخريجى الشعبتين باعتماد درجة البكالوريوس فى الشعبتين أيضا.

ومع بداية نشاط الجامعة العمالية كانت الجامعة تستعين بكتب لمؤلفين أعزاء من المعاهد الفنية المختلفة وقد رأت أن يكون لها كتبها الخاصة التى تحتوى على فكر مدرسيها وأساتذتها ومتمشية مع المناهج والبرامج الدراسية المعتمدة.

وبهذه المناسبة يسعدنى تقديم كتاب "مفاهيم أساسية فى إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة".

ضمن سلسلة الكتب التى تصدرها الجامعة العمالية.. ويشمل الكتاب تسعة فصول الأول عن السكان كمدخل لتخطيط القوى العاملة، والثانى يتناول المفاهيم الأساسية فى مجال تخطيط القوى العاملة، والثالث عن التخطيط للتدريب وبرامجه ومعايير تحديد الاحتياجات التدريبية والرابع ويحتوى على أهم المفاهيم الحديثة التى تسهم فى مجال تخطيط القوى العاملة والفصل الخامس يتناول معايير إدارة الموارد البشرية ثم الفصل السادس توظيف القوى العاملة والفصل السابع ويتناول صيانة القوى العاملة والفصل الثامن عن تنمية القوى العاملة ثم يأتى الفصل التاسع والأخير ويتضمن المصطلحات الأساسية فى دراسة تخطيط القوى العاملة وأسئلة مختارة فى هذا المجال.

وأدعو الله مخلصا أن يفيدكم هذا الكتاب فى مستقبلكم المشرق.

د. عماد الدين حسن

نائب رئيس الجامعة العمالية

مقدمة

ليس الهدف من هذا الكتاب أن يكون مرجعا شاملا وكـــاملا لموضـــوع تخطيط القوى العاملة ومشكلاتها بكل محاوره، إنمـ ـــف منـــه إلقـــاء الضـــوء كمدخل لهذا الموضوع، ومعالجة مبدأية لمن يرغب ـى الإلمام والمعرفة الأوليـــة له فإذا كان القارئ العزيز قد وجد فى محتواه ما يثير اهتمامـــه ويحفـــزه نحـــو المزيد من البحث والمعرفة المتخصصة المتعمقة ليشارك بـــالمزيد مـــن فكـــره المستنير فى مواجهة مشكلات القوى العاملة وأهميتها من حيث كونـــها تتنـــاول العنصر البشرى والذى يعتبر أهم عناصر فعالية الإنتاج، والتنمية وذلك انطلاقـــا من المنظور القومى الذى يعى بطبيعة وظروف مصر الخاصـــة كدولـــة ناميـــة تسعى إلى طريق التقدم والتكنولوجيا المتطورة، وتعانى فى نفـــس الوقـــت مـــن تضخم سكانى يلتهم كل جهود التنمية فى ظـــل إمكانيـــات اقتصاديـــة وثـــروات محدودة تحتاج لكل جهد مخلص وبناء لتحقيق الرخاء والتنمية أو مـــن منظـــور المنشات الاقتصادية على اختلاف مجالات عملها أو أنشطتها

(زراعية / صناعية / خدمية / تجارية / مالية) وأيا كان شكل ملكيتها

(فردية / عامة / خاصة / تعاونية / حكومية / استثمار محلى أو أجنبى)

بالتأكيد سيحتاج إلى المزيد من المراجع والكتب وجهود البحث بالإضافـــة إلى مدخلنا المتواضع هذا، والذى نتمنى أن يفيد قارئه ويضيف للمكتبة العماليـــة بعد آخر ومنحى جديد فى موضوع اقتصادى اجتماعى عمالى هام يتطلب تركـــيز كبير ومزيد من البحث لخدمة الباحثين ومتخذى القرار ومخططى ومستشـــارى التنمية البشرية بكل مستوياتها.

يسعنا مع بداية هذا العمل إلا أن نتوجه بالشكر والتقدير لكل أساتذتنا الذين سبقونا في هذا المجال وتتلمذنا على أيدى الكثير منهم فضلا على ندرتهم.. وإلى أساتذتنا وزملائنا قيادات العمل النقابى وقيادات العمل التثقيفى بالمؤسسة الثقافية العمالية والكوادر العلمية بالجامعة العمالية على دفعاتهم المخلصة وتشجيعهم المستمر.

وعلى الله التوفيق .. وإليه تخلص النوايا ..

وشكراً ،،

أ.د. عماد الدين حسن

أ.د. حنفى محمود سليمان

أ. محمد على الندرى

الفصل الأول

السكان كمدخل لتخطيط القوى العاملة

- العلاقة بين السكان والتنمية.
- أهم خصائص السكان فى مصر.
- التزامات تفرض حتمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية فى مصر.
- أهمية العنصر البشرى (مميزاته وأهميته فى الدول النامية).
- أساليب تحقيق الاستخدام الأمثل للثروة البشرية فى مصر.

السكان كمدخل لتخطيط القوى العاملة

يقاس مدى تقدم الدول ليس فقط من خلال ما تمتلكه من ثروات وموارد متاحة إنما أيضا بقدرات وإمكانيات سكانها.. إذ أن العنصر البشرى هو أساس تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بقدر ما يملكه من قدرات وإمكانيات ومعارف ومهارات وقيم وعادات وتقاليد ومعتقدات دافعة لطاقاته نحو الابتكار والإبداع وإحداث التطوير والتغيير اللازم لتحقيق التقدم والتنمية الشاملة.. كما أن الإنسان أيضا هو المحور الرئيسى المستهدف بالتقدم والتنمية بما تحققه له من عائد يؤدى إلى ارتفاع مستوى معيشته وتحضره وبالتالى تنمية وتحضر المجتمع ككل.

العلاقة بين السكان والتنمية:

مما لا شك فيه أن معدل النمو السكانى يؤثر على الموارد ويستنزفها وتزداد المشكلة السكانية سوءا كلما زاد معدل الزيادة فى السكان عن معدل النمو فى الاقتصاد القومى إذ يؤدى ذلك بالضرورة إلى انخفاض مستوى المعيشة.. وبعكس ذلك فكلما زاد معدل النمو الاقتصادى عن معدل الزيادة السكانية تزايدت المدخرات ونسب الاستثمارات وارتفع مستوى المعيشة وحدث التقدم والنمو فى الاقتصاد القومى.

أهم الخصائص السكانية فى مصر:

هناك العديد من المؤشرات والخصائص السكانية فى مصر تجعل من حجم السكان وتوزيعه وسمات فئاته وآلياته مشكلة تؤثر على السياسات الاقتصادية بصفة عامة وعلى خطط القوى العاملة بصفة خاصة من أهمها.

خصائص السكان فى مصر:

يقصد بالخصائص السكانية الملامح العامة الخاصة بالسكان من حيث معدل الإنجاب وتوزيع السكان والتركيب العمرى ونسبة الإعالة ووضع ومكانة المرأة بالمجتمع ومستوى الدخل وقوة العمل ومستوى الحالة الصحية والتعليمية والغذائية والسكنية .. الخ.

ومن المسلم به أن موارد المجتمع وإمكانياته وقدراته إذا كانت محدودة أو غير كافية فإن التزايد فى عدد السكان وكثرتهم تؤدى إلى عدم توافر أو نقص الاحتياجات والخدمات الأساسية والجوهرية اللازمة لحياة طيبة ومستوى معيشى مناسب.. وبقدر اضمحلال قدرات البشر وهبوط المستوى الاجتماعى والاقتصادى للسكان بقدر هبوط الخدمات وهلاك المرافق وعجز المدارس والمستشفيات عن توفير الرعاية اللازمة تعليمياً وصحياً.. الخ.

وسنتناول هنا بعض الجوانب المتعلقة بهذه الخصائص السكانية من حيث:

أولاً التوزيع الجغرافى للسكان.

ثانياً: النمو المتزايد للسكان.

ثالثاً: انخفاض قوة العمل وارتفاع نسبة البطالة.

رابعاً: التركيب العمرى وارتفاع نسبة البطالة.

خامساً: مكانة المرأة فى المجتمع.

سادساً: انخفاض مستوى الدخل وانتشار ظاهرة الفقر.

سابعاً: الفجوة الغذائية.

ثامناً: ضعف الحالة الصحية.

تاسعاً: انتشار الأمية.

أولا: التوزيع الجغرافى للسكان:

يعتبر التوزيع السكانى عنصرا هاما من عناصر علم السكان وهو من أساسيات دراسة أسباب المشكلة السكانية ذلك لأنه بالبحث عن هذا البعد تتكشف جوانب كثيرة لمواجهة مشكلة الخلل فى الخريطة الديموجرافية للسكان.

ولعلنا نعلم أن مساحة جمهورية مصر العربية تصل إلى ١,٠٠٢,٠٠٠كيلو متر مربع ويتركز السكان فى الشريط الضيق لوادى النيل والدلتا ويترتب على ذلك ضآلة المساحة المأهولة بالسكان إذا ما قورنت بجملة المساحة ٥,٥% مما أدى إلى أن تعانى مصر من كثافة سكانية عالية بلغت فى الكيلو متر المربع الواحد حوالى ١١٧٠نسمة فى المساحة المأهولة وحوالى ٥٩ فرد لكل كيلو متر مربع من المساحة الكلية وذلك وفقا لتعداد السكان والكثافة السكانية عام ١٩٩٨ كما ورد بالكتاب الاحصائى السنوى سنة ١٩٩٨ الصادر عن الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء.

ونلاحظ أن السكان يتركزون فى الوادى والدلتا إذ يسكنهما حوالى ٩٧% من إجمالى سكان مصر، بينما لا تتجاوز مساحتها ٤% من إجمالى مساحة مصر وبالتالى فإن الكثافة السكانية بهما تعتبر من أعلى الكثافات السكانية عالميا كما أن التوزيع السكانى فى مصر يتفاوت تفاوتاً كبيرا بين محافظات الجمهورية وقد أظهرت نتائج تعداد عام ١٩٨٦ ثبات نسبة السكان فى الحضر والريف بين تعدادى عام ١٩٧٦ وعام ١٩٨٦ حيث بلغت نسبة سكان الحضر حوالى ٤٣% وبلغت نسبة سكان الريف حوالى ٥٧% ولا بد أن نذكر هنا أنه حدثت زيادة فى نسبة سكان الحضر فى الستينات والسبعينات فى القرن الماضى وبعد ذلك حدث الثبات النسبى فى نسبتها.

ويعتبر التوزيع الجغرافى للسكان فى مصر نموذجاً للتوزيع الكلاسيكى الذى يعطى للمناطق الحضرية أهمية كبيرة (الكتاب الاحصائى السنوى عام ١٩٩٨).

وسوف نفصل بيان السكان فى كل من الصحراء والريف والحضر والمدن كما يلى:

١- سكان الصحراء:

يسكن الصحراء ١% من جملة السكان بينما تبلغ مساحتها ٩٦% من جملة مساحة مصر لذلك تعتبر الكثافة بها من أدنى الكثافات السكانية ويتجمع سكان الصحراء فى ظل أربعة ظروف معينة هى:

أ- وفرة الأمطار:

التى تسمح بقيام الزراعة الفقيرة والرعى كما فى ساحل مريوط، والساحل الشمالى لشبه جزيرة سيناء حيث يقوم بكل منها مركز عمرانى كبير يتمثل فى مرسى مطروح عاصمة محافظة مطروح، والعريش عاصمة محافظة شمال سيناء.

ب- توافر المياه الجوفية:

فى الواحات الخمس (سيوة / البحرية / الفرافرة / الداخلة / الخارجة) وقد أقيم مشروع الوادى الجديد فى الداخلة والخارجة.

ج- توافر الموارد المعدنية:

كالبترول والغاز والمنجنيز والفوسفات ويتركز فى ساحل البحر الأحمر وشرق وغرب خليج السويس وشمال الصحراء الغربية وقد قامت عدة مراكز عمرانية فى رأس غارب والغردقة وسفاجة والقصير وأبو رديس وأبو زنيمه وبلاعيم.

د- مناطق سياحية وترفيهية وعلاجية:

مثل الساحل الشمالى وساحل البحر الأحمر وجنوب سيناء وغيرها من مناطق السياحة الترفيهية والرياضية والدينية والعلاجية بالإضافة إلى المناطق الأثرية والتاريخية.

٢- سكان الوادى والدلتا:

كما سبق ذكره يعيش بالوادى والدلتا ٩٧% من الشعب المصرى بكثافة مرتفعة وهم ينقسمون إلى قسمين:

أ- سكان الحضر (المدن) ونسبتهم ٤٣%.

ب- سكان الريف (القرى) ونسبتهم ٥٧%.

٣- سكان الحضر (المدن):

١- يبلغ عددهم ٢٥,٤٧١ مليون نسمة (بدون احتساب المتواجدين خارج الجمهورية) بنسبة ٤٣% من جملة السكان.

٢- تتزايد نسبة سكان المدن باستمرار وذلك بسبب الهجرة المستمرة من الريف إلى المدن فقد كانت ١٩% عام ١٩٠٧ وارتفعت إلى ٤٣% عام ١٩٩٦.

أهم المدن:

القاهرة:

تضم القاهرة حوالى ٩ مليون نسمة بنسبة ١٥,٢١% من الشعب المصرى، إذا أضفنا إليهم سكان مدينة الجيزة وجنوب القليوبية (القاهرة الكبرى) أقترب عددهم من ١١ مليون نسمة بنسبة ٢٠% من جملة السكان. وتبلغ كثافتها بوجه عام ٣٢ ألف نسمة / كم٢ ولكنها تختلف من مكان لآخر فهى مرتفعة فى أقسام باب الشعرية وروض الفرج والسيدة زينب وبولاق. ومنخفضة فى أقسام مصر الجديدة والمعادى وقصر النيل ومدينة نصر. هذا ما جعلها فى المركز السابع بين مدن العالم من حيث كثافة السكان.

الإسكندرية:

تضم الإسكندرية حوالى ٣,٥ مليون نسمة بنسبة ٥,٦% من الشعب المصرى وبذلك تكون مع القاهرة الكبرى ٢٠% من جملة السكان أى ٦٢% من جملة سكان المدن .. ويعتبر قسم الجمرك أكثر أقسامها كثافة يليه كرموز

والمنشية والعطارين واللبان وتقل الكثافة فى الأطراف الشرقية كقسم الرمل والأطراف الغربية كميناء البصل.

مدن أخرى:

توجد مدن أخرى أقل عدداً من القاهرة والإسكندرية وتشمل عواصم المحافظات والمراكز.

٤- سكان الريف (القرى):

١- يبلغ عددهم ٣٤ مليون نسمة (بدون احتساب المتواجدين خارج الجمهورية) بنسبة ٥٧% من جملة السكان.

٢- ترتفع الكثافة وتبلغ ٧٥٠ نسمة/ كم٢ وأن كانت تصل إلى ١٠٠٠ نسمة /كم٢ فى جنوب الدلتا وسوهاج.

٣- يمكن تقسيم سكان الريف إلى ثلاث أقسام:

أ- مناطق مرتفعة الكثافة (أكثر من ١٠٠٠ نسمة / كم٢) وهى القليوبية والمنوفية والغربية والجيزة وسوهاج وأسيوط.

ب- مناطق متوسطة الكثافة (٧٠٠ - ١٠٠٠نسمة كم٢) وهى: الدقهلية ودمياط وبنى سويف والمنيا وقنا.

ج- مناطق منخفضة الكثافة (٣٠٠- ٧٠٠ / كم٢) وهى: كفر الشيخ والشرقية والبحيرة والفيوم وأسوان.

العوامل التى تؤثر فى توزيع السكان فى الريف:

١) خصوبة التربة.   ٢) وفرة مياه الري.

٣) جودة الصرف.   ٤) سهولة المواصلات ووفرتها.

٥) توافر شبكة الطرق.

الوجه البحرى (الدلتا):

١- يتضح مدى تأثير العوامل السالفة الذكر فى ارتفاع كثافة السكان فى الأجزاء الجنوبية من الدلتا (القليوبية والمنوفية) وذلك لقربها من النيل الذى أدى إلى

خصوبة التربة ووفرة الرى وجودة الصرف وسهولة الموصلات وشبكات الطرق فضلا عن قربها من العاصمة والخدمات المتاحة بها.

٢- تقل كثافة السكان فى الأجزاء الشمالية (كفر الشيخ) لارتفاع نسبة الأملاح فى التربة وعدم جودة الصرف وكذلك فى الأطراف الشرقية من الدلتا (محافظة الشرقية) والأطراف الغربية (محافظة البحيرة) وذلك لقربها من الصحراء وارتفاع نسبة الرمال فى التربة كذلك لبعدها عن النيل.

الوجه القبلى (الوادى):

١- ترتفع كثافة السكان فى محافظات الجيزة وسوهاج وأسيوط للأسباب الآتية:

* تعتبر محافظة الجيزة امتدادا عمرانيا للقاهرة.
* يتوافر فى هذه المحافظات مقومات العمران الزراعى الذى يتمثل فى التربة الخصبة والمياه الوفيرة والأرض الصالحة لزراعة الكثير من المحاصيل.

٢- تقل كثافة السكان فى الفيوم لقلة خصوبة التربة حيث ترتفع بها نسبة الأملاح فى الشمال كما أن بعض جهاتها رملية خفيفة والبعض الآخر طينية سوداء وهذه الأنواع لا تصلح للزراعة الجيدة.

٣- تقل الكثافة بمحافظة أسوان بسبب ضيق مساحة الأرض الزراعية وقلة خصوبة أراضيها وتطرف الموقع بالإضافة إلى النمو البطئ نتيجة للهجرة إلى مختلف جهات الجمهورية ولكنها بدأت فى الارتفاع بعد التوسع فى المشروعات الجديدة الصناعية والزراعية والسياحية، كما يحمل لها المستقبل نهضة زراعية واقتصادية وصناعية جيدة فى ظل مشروع العصر. – دلتا وادى النيل الجديدة – (مشروع توشكى).

ثانيا: النمو السكانى:

يعتبر النمو السكانى والزيادة الكبيرة والسريعة فى عدد السكان من أخطر الأسباب التى تؤدى إلى المشاكل الاقتصادية التى تعوق مسيرة المجتمع نحو التقدم.

وقد أعلن الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء فى مصر فى يونيو عام ١٩٩٨ أن عدد السكان قد وصل إلى حوالى ٦٤ مليون نسمة وذكر أن هناك زيادة فى عدد السكان بلغت مليون نسمة خلال ٢٢٠ يوم أى أن الزيادة تكون بواقع مليون و ٦٥٩ ألف نسمة سنويا وهذا يعادل ١٣٨ ألف نسمة شهريا وزيادة يومية تقدر بحوالى ٤٥٤٥ نسمة. ويعنى هذا أن معدلات نمو وتزايد السكان تدور حول ٢,٠٨% سنويا مما يؤثر على كل الجهود المبذولة فى العمل على خفض هذه النسبة كما تؤثر سلبا أيضا على كل جهود التنمية وتلتهم ثمراتها وتتجاوزها.

هذا وتشير المؤشرات السكانية الحالية ونتيجة طبيعية للجهود المكثفة والوعى المتزايد إلى انخفاض معدل النمو السكانى حاليا إلى ٢,٠٨% فقط وهو معدل مناسب إذا كان الاتجاه العام مستقبلا لمزيد من الانخفاض خاصة مع تزايد الآمال فى ارتفاع معدل النمو فى الدخل القومى إلى ما يقرب من ٦ % سنويا.

ومن هنا نصل إلى نتيجة هامة وهى أن مشاكل النمو السكانى السريع ومخاطره تعتبر من المشاكل المعقدة وذلك للندرة النسبية فى مساحة الأراضى المنزرعة بالمقارنة بعدد السكان.

ولا بد لنا من دراسة العوامل التى تؤثر فى النمو السكانى حتى يمكننا معالجة تأثيرات هذا البعد من أبعاد المشكلة السكانية.. حيث يرتبط النمو السكانى بعاملين هامين:

أولهما: الزيادة الطبيعية فى عدد السكان.

ثانيهما: الهجرة من الريف إلى الحضر.

أ- الزيادة الطبيعية فى عدد السكان:

نجد أن الزيادة الطبيعية فى عدد السكان ترجع إلى:

أ- الخصوبة العالية حيث أنها من أهم العوامل التى تساعد فى زيادة النمو السكانى وزيادة عدد المواليد.

ب- انخفاض معدلات الوفيات من المنابع التى تؤدى إلى الزيادة الطبيعية فى عدد السكان.

ومن العوامل الهامة التى أدت إلى زيادة نسبة المواليد:

* ارتفاع نسبة الأمية وسيطرة روح الأتكالية على تفكير السكان.
* وقوع بعض النساء فريسة الخوف من انفصال الزوج عنها فتسعى إلى إنجاب أكبر عدد من الأطفال للإبقاء على زوجها.
* لا يزال الأولاد فى الريف المصرى يمثلون قوة عمل ومن ثم مصدر دخل للأسرة.

ومن العوامل الهامة التى أدت إلى قلة الوفيات وتزايد عدد السكان:

* ارتفاع الوعى الصحى بين السكان.
* زيادة الخدمات الصحية فى الدولة.
* ارتفاع مستوى معيشة كثير من الأفراد فى السنوات الأخيرة.

ب- الهجرة من الريف إلى الحضر:

الهجرة من الريف إلى الحضر هى هجرة داخلية وهى التى تزيد من التكدس السكانى فى بقعة داخل الوطن عن بقعة أخرى، وتؤدى بالتالى إلى التغيير فى تركيب قوة العمل ويتضح أثر الهجرة الداخلية فى اختلاف معدل النمو السكانى بين المحافظات فقد يرتفع ليتراوح بين ٣ %، ٥% فى محافظات القاهرة والإسكندرية مثلا بينما ينخفض هذا المعدل فى محافظات الوجه البحرى ليصل إلى ٢,٦% وبينما يصل فى محافظات الوجه القبلى إلى أقل من ٢%.

ومن العوامل التى تؤدى إلى زيادة الهجرة من الريف إلى الحضر أن الفقر مازال شائعاً بدرجة كبيرة فى الريف، كما أن العمل فى الريف مازال إلى حد كبير منحصرا فى القطاع الزراعى مما أدى إلى انخفاض الأجور فى الريف الزراعى بينما يقابله ارتفاع نسبى فى مستويات الأجور والحوافز فى المناطق الحضرية مما يرفع مستوى المعيشة للعاملين فى المدن. كما أن عوامل الجذب للحضر كثيرة ومنها التفاوت الكبير فى المستوى الحضارى بين الريف والحضر بسبب تركز المرافق العامة والخدمات التى يحتاج إليها الأفراد فى المدينة.

هذا بالإضافة إلى قلة الصناعات الريفية أو أحيانا انعدامها فى بعض بلاد الريف مما يحول دون استيعابها لأعداد كبيرة من السكان.

ثالثاً: قوة العمل وارتفاع نسبة البطالة:

طبقا لنتائج تعداد عام ١٩٩٦فإن إجمالى السكان ٦ سنوات فأكثر داخل قوة العمل حوالى ١٣,٣ مليون منهم ١١,٩مليون ذكور و ١,٤ مليون إناث بينما إجمالى السكان ٦ سنوات فأكثر خارج قوة العمل حوالى ٢٥,٥مليون منهم ٨ مليون ذكور و١٧,٥ مليون إناث.

وهذا يعنى أن قوة العمل ست سنوات فأكثر تبلغ بين الذكور ٥٩,٨% وبين الإناث ٧,٧% ومن جانب آخر فإن هناك ٤٠,٢% من الذكور و٩٢,٣% من الإناث ست سنوات فأكثر خارج قوة العمل.

وهذا يعنى: أ- ارتفاع نسبة البطالة.

ب- ارتفاع نسبة الإعالة.

ج- ضعف نسبة من يعملن من النساء.

وفيما يتعلق بالبطالة فأنها تعتبر مشكلة رئيسية فى مصر حيث تتصاعد معدلاتها بشكل مستمر ومتزايد.

وتتسم البطالة فى مصر فى الوقت الحاضر بعدد من الخصائص من بينها:

١- ارتفاع معدلات البطالة السافرة.

٢- ارتفاع حدة البطالة السافرة بصفة خاصة بين النساء والشباب وعلى الأخص المتعلمين منهم.

٣- التفاوت المضطرد فى الفجوة بين مستويات البطالة فى الريف ومستوياتها فى الحضر حيث تتصاعد البطالة فى الريف على نحو ملحوظ ينبئ بتجاوزها مستويات البطالة فى الحضر.

٤- إضافة إلى انتشار البطالة المقنعة أو ما يعنى أيضا التشغيل الناقص أو المحدود فى بعض القطاعات.

ولا شك أن للنمو السكانى المرتفع أثره فى ارتفاع نسبة البطالة فى مصر حيث يقتحم سوق العمل سنويا أكثر من ٥٠٠ ألف فرد بحثا عن فرص عمل لأول مرة (بالإضافة إلى ما يزيد على مليون عاطل) ومتوسط تكلفة فرصة العمل الواحدة يصل إلى ٥٠ ألف جنيه أى أن الدولة فى حاجة إلى توفير ٢٥ مليار جنيه لاستثمارها سنويا كى تستوعب هذه الزيادة الجديدة فى سوق العمل.

والحقيقة فإن البعض يرى أن هناك تباطؤ ملحوظ فى قدرة الاقتصاد العربى على خلق فرص عمل جديدة لعدة أسباب منها:

أ- تراجع معدل الاستثمار حيث تشير البيانات إلى انخفاض معدل الاستثمار من ٣٠% عام ١٩٧٩ إلى ٢٠% عام ١٩٩١.

ب- اللجوء إلى مشروعات كثيفة التكنولوجيا كثيفة رأس المال قليلة العمالة.

ج- الانكماش الناتج عن تطبيق برامج التثبيت والتكيف الهيكلى.

د- تواضع معدلات الأداء الاقتصادى بصفة عامة وتراجع معدل النمو الاقتصادى.

هـ- عدم الربط السكانى بين التعليم واحتياجات سوق العمل بالإضافة إلى عدم التنسيق بين خصائص مخرجات التعليم ومواصفات احتياجات سوق العمل.

رابعا: التركيب العمرى وارتفاع نسبة الإعالة:

هناك خصوصية تميز السكان فى مصر شأنها فى ذلك شأن الدول العربية الأخرى وهذه الخصوصية تتعلق بارتفاع نسبة صغار السن، أى الفئة العمرية ١٥ سنة فأقل إلى جملة السكان ....

ولا شك أن هذه الظاهرة تؤدى إلى اتساع قاعدة الهرم السكانى الذى ينعكس فى صورة تناقص نسبة الشريحة السكانية المنتجة أى فئة العمل من ١٥ سنة إلى أقل من ٦٥سنة وبالتالى ارتفاع معدل الإعالة إذ أصبح تكوين مصر العمرى على شكل هرم ذى قاعدة عريضة وقمة مدببة.. وتصل نسبة صغار السن فى مصر أقل من ١٥ سنة طبقا لتعداد ١٩٩٦ إلى ٤٠% بينما تصل نسبة من هم فى سن الـ٦٥ سنة فما فوق إلى ٣,٣% فإذا اعتبرنا أن نسبة كبار السن غير المنتجين تختلف من بلد إلى آخر وأنها فى مصر تبدأ من سن الـ٦٠، فإن هذه النسبة تزداد لتصل إلى ٦% تقريبا طبقا لتعداد عام ١٩٩٦.

ومعنى ذلك أن الأفراد المنتجين يتحملون أعباءا ثقالا من تبعات إعالة طفولة كبيرة العدد غير منتجة فبدلا من أن يعيش الفرد فى مستوى معيشى مرتفع يجد نفسه مضطرا إلى اقتسام نصيبه مع آخرين هم غير المنتجين من الأطفال أولا ثم من النساء فى الفئة غير العاملة ثانياً.. حيث أن نسبة ضئيلة منهم هى التى تعمل كما سبق القول ثم من كبار السن ثالثاً.. ثم من فئات الشباب فى سن التعليم المتوسط والجامعى رابعاً.. ثم من فئة المتعطلين كبطالة سافرة خامساً.. ثم من فئة من لا يعملون وذلك بنسبة ١:٣ بل وأكثر بمعنى أن نصيب كل فرد يعمل أن يعول أكثر من ثلاثة أفراد على عكس الدول المتقدمة حيث يعول كل ثلاث أفراد فردا واحدا ممن لا يعملون ولا ينتجون. ثم تأتى كل أشكال البطالة المقنعة سادساً.. والتى تؤدى إلى نسب فعلية أكبر من الإعالة فى حقيقة الأمر.

ويترتب على هذه الظاهرة عدة نتائج هامة لها كبير الأثر على خطط التنمية الشاملة وهى:

أ- زيادة الاستهلاك زيادة متصلة طالما أن نسبة كبيرة من السكان أما فى سن الاستهلاك من صغار السن وكبار السن أو غير المنتجين.

ب- انخفاض المدخرات وهى الفرق بين ما ينتجه المجتمع وما يستهلكه.

ج- وضع الدولة فى موقف حرج فأما أن تقوم بتوزيع الاستثمارات الحكومية على بند الدعم الغذائى والخدمات التعليمية والصحية والإنتاج الاستهلاكى وما إلى ذلك من أوجه الأنفاق التى تعكس مبدأ الزيادة المتصلة فى الأعداد السكانية مما يؤدى إلى ضآلة الاستثمارات فى مجال الإنتاج السلعى مما يؤدى إلى انخفاض الدخل وانخفاض مستوى المعيشة وأما أن تولى اهتماما بالإنتاج على حساب الخدمات الصحية والتعليمية والسكنية وغيرها مما يمثل تحيزا ضد الطبقات الفقيرة وهى الغالبية العظمى من أفراد الشعب.. الأمر الذى يؤدى إلى انخفاض الخصائص السكانية وبالتالى تدهور قوة العمل وانخفاض الإنتاجية وبالتالى انخفاض الدخل.

خامساً: مكانة المرأة:

١- فعلى سبيل المثال فإن نتائج الدراسات التى أجراها المجلس القومى للطفولة والأمومة فى إطار المشروع التجريبى لمحو أمية الإناث تشير أن هناك ٤٤% من اللاتى سجلن فى الفصول متسربات من التعليم وأن ٧٢% من هؤلاء المتسربات من التعليم فى الريف وتعود أسباب تسربهن إلى نظرة المجتمع إلى تعليم الإناث وتحجيم دورها داخل الأسرة بالإضافة إلى الأوضاع الاقتصادية المنخفضة للأسرة.

٢- كذلك فإن احصائيات التعليم فى مصر تشير إلى وجود فروق واضحة بين الذكور والإناث فى التعليم تزداد وضوحا واتساعا مع الانتقال إلى مراحل التعليم الأعلى أو بالانتقال مع الطبقات العليا والمتوسطة إلى

الطبقات الفقيرة الأشد فقرا أو من الحضر إلى الريف أو من الوجه البحرى إلى الوجه القبلى فطبقا لتعداد السكان عام ١٩٩٦ تبلغ نسبة الإناث إلى الذكور فى المرحلة الابتدائية ٤٤% ثم تنخفض فى المرحلة الإعدادية إلى ٤١% ثم تنخفض فى الثانوية إلى ٣٨% وتستمر فى الانخفاض لتصل فى المرحلة الجامعية إلى ٣٣%.

وعلى حين تصل نسبة التحاق الفتيات بالتعليم الابتدائى فى الحضر إلى ٩٥% فإنها تنخفض إلى ٧٨% فى قرى الوجه البحرى وإلى نسبة ٦٥% فى قرى الوجه القبلى وتبلغ حدها الأدنى فى غرب وجنوب الصعيد حيث تبلغ ٥٧%.

٣- ارتفاع نسبة الأمية بشكل أكبر بين الإناث ففى الوقت الذى بلغت فيه نسبة الأمية ٤٩,٤% فى عمر ١٥ سنة فأكثر حسب إحصاء عام ١٩٨٦ فإن هذه النسبة كانت بين الذكور ٣٧,٨% أما فى الإناث ٦١,٢% (أى أن كل ٦ من الأميين الذكور يقابلهم ١٠ من الإناث).. أما فى الريف فقد وصلت نسبة الأمية بين الإناث إلى ٧٦,١% بالمقارنة بـ ٤٧,٣% بين الذكور وفى الحضر بلغت ٤٤,٨% بين الإناث بالمقارنة بـ ٢٦,٩% بين الذكور وتعود أسباب عدم تعليم البنات وخاصة فى الريف إلى أسباب عديدة من أهمها العقلية المحافظة ودور المرأة التقليدية كربة بيت والحالة المتدنية لكثير من الأسر الريفية وخاصة بعد ارتفاع التكلفة الفعلية للتعليم وما يصاحبه من نمو ظاهر ومستتر للأمية فى ظل انتشار الفقر وهو ما يمثل عوامل طاردة للأطفال الفقراء والفتيات منهن بوجه خاص إلى خارج المدرسة ويلقى بهم فى صفوف الأميين فضلا عن أن انخفاض مستوى كفاءة النظام التعليمى أدت إلى إتمام الأطفال مرحلة التعليم الابتدائى دون إلمام كاف بالقراءة والكتابة وهو ما يترتب عليه سرعة ارتدادهم إلى صفوف الأميين.

:- وقد أدى ارتفاع مستوى الأمية بين الإناث وانخفاض المستوى التعليمي لديهم إلى عدم تأهيلهم بصورة مناسبة للنزول فى سوق العمل، وأصبحت الحياة المنزلية وتربية الأطفال محل الاهتمام الأساسى للغالبية العظمى من النساء.. وهو ما أدى إلى ارتفاع معدلات الإنجاب وتعويق عمليات التنمية من جانب آخر.. إذ رغم أهمية مشاركة المرأة فى جهود التنمية ورفع مكانتها بشكل عام إلا أن نسبة مساهمة المرأة فى النشاط الاقتصادى قد انخفضت بشكل كبير فقد بلغت نسبة المشتغلات من الإناث ٥,٥% من إجمالى الإناث عام ١٩٨٦.. ويتركز العدد الأكبر من النساء العاملات فى قطاع الخدمات حيث يعمل ٥٦% منهن وقلما يصلن إلى المراكز القيادية.. ونتيجة لتركيز النساء فى الأعمال الهامشية غير الإشرافية ينخفض متوسط أجورهن عن أجور الرجال.

ويعود ضعف مشاركة المرأة فى النشاط الاقتصادى الرسمى إلى ما يلى:

أ- النظرة الدونية إلى عمل المرأة حيث ترجع بعض الأصوات الكثير من مشكلات المجتمع مثل البطالة، تكدس المواصلات، ضعف الإنتاجية إلى عمالة المرأة على الرغم من كونها ضحية لهذه المشكلات.

ب- ضعف الهيكل الإنتاجى الحالى وعجزه عن استيعاب قوة العمل المتزايدة والاتجاه إلى حل مشكلة البطالة على حساب المرأة.

ج- نقص الخدمات المساعدة والثقافية المحافظة التى تحول دون مشاركة الزوج لزوجته العاملة فى تحمل الأعباء المنزلية.

د- اتجاه الاقتصاد المصرى إلى الخصخصة أدى إلى تشجيع أرباب العمل على عدم تشغيل النساء تفاديا للتكلفة الاجتماعية لعمل المرأة.

سادساً: انخفاض مستوى الدخل وانتشار ظاهرة الفقر:

يشير تقرير مصر- التنمية البشرية عام ١٩٩٤ إلى أن نصيب ٤٠% من السكان يبلغ ١٩,٧% من مجمل الدخل القومى وأن من يوصفون بالفقر المضجع تبلغ نسبتهم ٧,٦% وأن نسبة الفقراء إلى جملة السكان ٣٣,٩% وأن

نسبة من يعانون من الفقر بمختلف صوره ترتفع إلى ٤١,٥% من السكان في مصر.. وهذا يعنى أن هناك تركيزا على الدخول فى الفئتين الوسطى والعليا أى ٨٠% من الدخل من نصيب ٦٠% من السكان.

كذلك فإن ظاهرة الفقر تنتشر بشكل كبير فى محافظات الصعيد عنها فى المحافظات الحضرية ومحافظات الوجه البحرى فمتوسط نصيب الفرد من الدخل عام ١٩٩٠ بلغ أعلاه فى محافظة بور سعيد (١٢٢٨ دولار فى السنة) وفى دمياط (١٢٢٨دولار) وفى القاهرة (٨٩١ دولار) أما فى الإسكندرية (٧٩٢ دولار) فى حين بلغ فى سوهاج (٥٦٠ دولار) وفى بنى سويف (٥٤٤ دولار) وفى أسيوط (٥٣٨ دولار) وذلك طبقا لنتائج الدراسة التى أجريت حول الدخل والانفاق عام ١٩٩٠.

وتبين من الدراسة ذاتها أن نسبة الأسر المصرية تحت خط الفقر تبلغ ٢٥,٨٩% فى الريف و ٣٥,٨٨% فى الحضر.

وتعد مشكلة الفقر في مصر أحد التحديات الكبرى التى تعوق جهود التنمية فظاهرة الفقر يصحبها انتشار الأمية وتدنى مستوى المهارات البشرية وارتفاع معدلات الإصابة بالأمراض وتواضع حجم ومستوى نوعية الخدمات المتاحة للفرد فى مجالات التعليم والصحة والسكن المناسب.. إلى غير ذلك من الخدمات الاجتماعية والأساسية.

وعلى الرغم من الانخفاض فى نسبة الأفراد والأسر الفقيرة في مصر وهو يمثل ظاهرة إيجابية إلا أن العدد المطلق للفقراء قد ازداد زيادة كبيرة نتيجة لارتفاع معدلات النمو السكانى والتى تعد فى حالات كثيرة سببا ونتيجة لظاهرة الفقر فى مصر.

ونود أن نشير هنا إلى أن المؤشرات الاقتصادية فى مصر عام ١٩٩٩ تشير إلى ارتفاع مستوى دخل الفرد بشكل كبير حيث وصل إلى ١١٨٠$ سنويا وإن كان يعد من الدخول المنخفضة بالنسبة لكثير من الدول إلا أن هذا الارتفاع يؤكد الآمال المتزايدة فى ارتفاع مستوى الدخل أكثر وأكثر فى القريب كترجمة للتقدم الاقتصادى بإذن الله.

سابعا: الفجوة الغذائية:

هناك مشكلة نقص الغذاء العام ويرجع ذلك إلى سوء العادات الصحية لدى الطبقات الفقيرة وانتشار الأمراض التى تمنع الاستفادة من السعرات الحرارية المتوفرة كإسهال الأطفال والأمراض الطفيلية والمعدية بشكل عام أو تسبب زيادة فى حاجة جسم المريض إلى سعرات وبروتينيات عما يحتاجه الجسم السليم منها، كما أن هناك نوع من نقص الغذاء يسمى نقص الطاقة الغذائية والبروتينيات Protein Emegg Molmutrition وقد قام معهد التغذية بوزارة الصحة فى مصر بدراسة عن أطفال القرى فى ١٧ محافظة عام ١٩٧٤ فوجد أن أكثر من مليون طفل فى هذه المحافظات يعانون من هذا النوع من نقص التغذية كذلك فإن الحد الأدنى للغذاء يتمثل فى توفير لقمة الخبز لكن مصر حتى الآن لا تستطيع أن تحقق أكتفاءا ذاتيا من هذه السلعة الاستراتيجية لزراعة محصول القمح من (٢٩%) عام ١٩٨٨ إلى ٢٩,٦% عام ١٩٨٩ إلى ٣٦,٦% عام ١٩٩٠ إلى ٤٣,٨% عام ١٩٩١ ثم إلى ٤٨,٢% عام ١٩٩٢ إلى ما يقرب من ٦٠% عام ١٩٩٩ تقريبا.

فأننا مازلنا نستورد ما يقرب من النصف من احتياجاتنا الغذائية من القمح من الخارج وبالطبع يحتاج الاستيراد إلى عملات أجنبية فضلا عن أن الزيادة السكانية المستمرة سوف تلتهم أى أثر إيجابى للتوسع فى زراعة القمح.

كذلك فإن الفجوة الكمية للغذاء فى مصر تزداد بشكل خطير نتيجة الزيادة السكانية وأنها زادت بنسبة ١٠٠% أى تضاعفت عشر مرات خلال ثلاثين عاما (٦٠-١٩٩٠) فبينما كانت الفجوة الغذائية تقدر بحوالى مليون طن عام ١٩٦٠ أصبحت مع نهاية عام ١٩٩٠ تقدر بحوالى ١٠ مليون طن منها ٧ مليون طن قمح، ٢ مليون طن ذرة تقريبا، والمليون الباقى للزيوت واللحوم والأصناف الأخرى.

من جهة أخرى فإن التوسع في زراعة القمح كان على حساب نقص سلع غذائية رئيسية بالنسبة للشعب المصرى فعلى سبيل المثال انخفضت نسبة الاكتفاء الذاتى من الفول من (١٠٩,٥%) عام ١٩٨٨ إلى ٤٨,٤% عام ١٩٩٢.

فإذا اضفنا إلى ذلك أن هناك سلع غذائية أخرى انخفضت فيها نسبة الاكتفاء الذاتى بشكل كبير مثل العدس وزيت الطعام والسكر هنا وبالتأكيد فإن مشكلة الغذاء تتفاقم فى ظل الزيادة السكانية المستمرة ومحدودية الأرض الزراعية ومحدودية المياه المتوافرة.

ثامنا: الحالة الصحية:

على الرغم من التقدم الكبير فى مجال التوعية الصحية ورفع المستوى الصحى للسكان.. فما زالت الخدمات الصحية دون المستوى العالمي المطلوب.

هناك العديد من الأمراض السائدة منها بعض الأمراض المعدية والتى تمثل أحد الأسباب الأولى لغياب التلاميذ عن المدارس وغياب الكبار عن العمل ونقص كفاءة الإنتاج كما أنها تشكل الأسباب الأولى للوفاء.

ومن هذه الأمراض الإسهال والدوسنتاريا والأمراض المعدية وأمراض الجهاز التنفسى كالسل والالتهاب الرئوى وأمراض الأطفال كالحصبة والسعال الديكى والتيتانوس.

كذلك فإن معدلات وفيات الأمهات مازالت مرتفعة فى مصر وخاصة فى صعيد مصر حيث وصلت إلى ٢٠٥ لكل ألف من الأمهات في محافظة قنا عام ١٩٩٠ ويعود ذلك إلى ارتفاع معدلات الخصوبة الكلية والولادات المتلاحقة وانخفاض مستوى الخدمات الصحية المتاحة، وبعض العادات والتقاليد المتعلقة بوضع المرأة الاجتماعى فى الريف وخاصة فى الصعيد بالإضافة إلى سوء التغذية وتفشى الأمراض المتوطنة التى تجعل السيدات أكثر عرضه لحدوث حمل غير آمن وبالتالى حدوث الكثير من وفيات الأمهات.

وعلى الرغم من أن النظام الصحى فى مصر قد أخذ فى النمـــو بشـــكل كبير منذ قيام الثورة حتى إقترب عدد الأطباء فيه طبقا لبيانات عام ١٩٩٣ مـــن مائة ألف طبيب و ١٠٨٠٠٠ سرير و ٣٥٠٠ وحـــدة رعايـــة صحيـــة.. إلا أن المواطن المصرى مازال يعانى نقصا حادا فى الخدمات الصحية مقارنة بـــالدول المتقدمة.

ويكفى أن نشير هنا إلى أن نصيب الأفراد من الأسرة فى المستشـــفيات فى مصر قد انخفض بشكل ملحوظ فبعد أن كان هناك سرير لكل ٥٠٠ شـــخص قبل نهاية النصف الأول من الثمانينات أصبح هناك سرير لكل ٥١١ فـــرد عـــام ١٩٨٩ ثم لم يعد هناك سرير إلا لكل ٥٦٠ شخص مع بدايـــة عـــام ١٩٩٤. أى قبل نهاية النصف الأول من التسعينات وذلك نتيجة للزيـــادة الســـكانية الكبـــيرة فضلا عن انخفاض إجمالى عدد الأسره بالمستشفيات فى مصـــر فقـــد انخفـــض إجمالى عدد الأسره فى مصر من ١٠٩٢٠٩ عام ١٩٩٢ إلـــى ١٠٨٠٠٦ عـــام ١٩٩٣.

هذا بالإضافة إلى انتشار بعض الأمراض الخطيرة فى مصر فى الآونـــة الأخيرة مثل أمراض الكبد وعلى سبيل المثال فإن ٢٥% من أسباب الوفيات فـــى محافظات الدقهلية ترجع إلى نزف دوالى المرئ الذى يعتـــبر مـــن مضاعفـــات التليف الكبدى.. ويرى بعض الباحثين أن كبـــد المواطـــن المصـــرى محفـــوف بالمخاطر وأول هذه المخاطر هى ملوثات البيئـــة المختلفـــة التـــى تحيـــط بنـــا واستعمال المبيدات لرش الخضر والفواكه وللقضاء على ورد النيل الأمر الـــذى يهدد الكبد بأخطر الأمراض فضلا عن انتشار مرض البلهارسيا والذى يمثل أحـــد الأسباب الرئيسية لأمراض الكبد.

تاسعاً: الأمية:

يلغت نسبة الأميين حسب إحصاء عام ١٩٨٦ من الذكور ٣٧,٨% ومـــن الإناث ٦١,٨% ومن جملة المواطنين فى عمر ١٥ سنة فأكثر ٤٩,٤%.

وتتفاوت النسب بين المحافظات المختلفة حيث تبلغ نسبة الأمية في المحافظات الحضرية ٣٦% تليها محافظات الحدود ٥٤,٤%، ثم محافظات الوجه البحرى ٥٧,٦% وأخيرا محافظات الوجه القبلى ٦٥,٣% وتصل أقل نسبة للأمية فى محافظة القاهرة حيث تزيد فى المتوسط عن ٣٥% بينما أعلى نسبة للأمية فى محافظة الفيوم ٧١,٧% تليها محافظة سوهاج والمنيا وقنا وأسيوط ويرى البعض أن استمرار جهودنا فى مكافحة الأمية بمعدلها الحالى لن يمكننا من القضاء عليها قبل منتصف القرن الحادى والعشرين.

ومن جهة أخرى فإن مستوى التعليم بات منخفضا إلى حد بعيد حيث ارتفعت نسبة الكثافة فى الفصول الدراسية بشكل كبير. وعلى الرغم من الجهود التى تبذلها الدولة من أجل إنشاء مدارس جديدة فإن كثافة الفصول مازالت مرتفعة حيث يبلغ متوسطها فى مراحل التعليم ٤٢ تلميذ فى كل فصل عام ٩٢/ ١٩٩٣ لكنها تزيد على ذلك فى التعليم الابتدائى وخاصة فى الريف ومناطق الصعيد حيث تصل إلى ٦٠ تلميذ فى الفصل الواحد..

كذلك فإن مجمل موارد الدولة المخصصة للتعليم وجهت لبناء المدارس على حساب الارتقاء بمستوى المعلم وتطوير المناهج وهو ما أدى إلى انخفاض مستوى التعليم وانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية ولا شك أن ذلك تحيزا اجتماعيا ضد الفقراء وهم الأغلبية حيث لم يعد متاحا لهم الفرص المتكافئة فى التعليم- وهو حق من حقوق الإنسان- مما أدى إلى تسرب ابنائهم أو رسوبهم الأمر الذى يؤثر فى النهاية على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ومبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.

التزامات تفرض حتمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية فى مصر

بالإضافة إلى الزيادة السكانية الكبيرة ووفرة الأيدى العاملة المصرية فإن هناك عوامل كثيرة هامة تجعل من تخطيط القوى العاملة وتنمية الموارد البشرية هدف قومى عام وحتمى حتى تتحقق استراتيجيات وأهداف تنمية وتقدم المجتمع وتوجهاته.. ومن أهم هذه العوامل:-

١- السعى إلى تحقيق الاستفادة الكاملة من الطاقات والموارد البشرية المتاحة فى المجتمع دفعا لانطلاقة التنمية بدلا من أن تكون معوقا لها.

٢- الحاجة المستمرة إلى امتصاص الفائض المتراكم فى القوى العاملة الناتج عن الزيادة السكانية.

٣- الالتزامات التى يفرضها الدستور بشأن مجانية التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية والخدمية ومسئولية الدولة عن إيجاد فرص عمل لكل مواطن وضمان حد أدنى للأجر فى ظل توزيع عادل للدخول.

٤- الالتزام الاجتماعى بتحقيق التنمية الشاملة وزيادة فرص العمل والقضاء على البطالة ورفع مستوى المعيشة تحقيقا للاستقرار والرخاء والتقدم حماية للأمن الاجتماعى.

٥- توجه السياسة الاقتصادية المصرية نحو الخصخصة وآليات واقتصاديات السوق الحر والانعكاسات الدولية لاتفاقيات التجارة الدولية الحرة المعروفة باسم الجات والتحديات التكنولوجية الحالية ومتغيراتها السريعة وانعكاساتها على العمل والعمال يتطلب تحقيق تنمية بشرية مستمرة فى المهن والقدرات والتخصصات والمهارات اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة والالتزام بمعاييرها ومحدداتها الدولية لمواكبة مناخ المنافسة والاستثمار المناسب والفعال للثروة البشرية.

٦- ارتفاع تكاليف إيجاد فرص عمل مع صعوبة التغلب على المعادلة الصعبة فى الاختيارات التكنولوجية المكثفة للعمالة والمكثفة للتكنولوجيا

ورأس المال مع تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة التى لا تحتاج لاستثمارات مالية عالية مع الحرص على تحقيق التقدم التكنولوجى اللازم للتقدم والتنمية فى ذات الوقت.

٧- الحاجة إلى التطوير والتحديث المستمر لنظم التعليم والتدريب والتثقيف واستمرارها للتأهيل المستمر للعمالة لمواكبة المتغيرات التكنولوجية والاحتياجات المتطورة للمستهلك.

٨- وأخيرا التطلعات الاقتصادية والسياسية والأمنية التى تفرضها مكانة مصر إقليميا ووزنها دوليا والذى يجب أن يلازمها تقدم علمى واجتماعى ورخاء اقتصادى مناسبا لها ولمواطنيها.

أهمية العنصر البشرى

المقصود:

يقصد بالعنصر البشرى جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء كانوا فى مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرارات.

أهميته:

وترجع أهمية العنصر الإنسانى فى أن نتائج العملية الإنتاجية كما ونوعا تتوقف عليه حتى أنه يطلق عليه العنصر المؤثر فى العملية الإنتاجية نظرا لأنه يتصف بالحيوية وقابلية التغير والتنوع من حيث اكتساب الخبرات والمهارات والقدرات حتى أن هذا العنصر قد احتل مكانة خاصة بالنسبة للإنتاجية بالمنشآت وكذلك على المستوى القومى وكذلك بالنسبة للبشرية ككل ويرجع ذلك لسببين:

السبب الأول:

يرجع إلى الرغبة فى الاستفادة من الخبرات والتقنية التى يوفرها التقدم العلمى السريع فى المجالات الفنية وأن العنصر البشرى هو الملم بأحد أو بعض تطبيقات تلك المجالات مما جعل العنصر البشرى هو أهم عنصر فى العملية الإنتاجية.

السبب الثانى:

أن ضعف أو قصور بعض الموارد الطبيعية جعل العنصر البشرى أهم عنصر فى العملية الإنتاجية نظرا لأنه هو العنصر الوحيد الذى يتصف بالقدرة على التفكير والابتكار مما يساعد على تعويض نقص بعض تلك الموارد من خلال الابتكارات والاختراعات التى يصل إليها هذا العنصر من خلال الأفكار الخلاقة.

وذلك إما عن طريق اكتشاف استخدامات جديدة أو إيجاد وسائل الاقتصاد فى استغلال تلك الموارد أو اكتشاف موارد أخرى يمكن من خلالها تخفيض معدلات استعمال الموارد الطبيعية المتاحة.

مميزات العنصر البشرى

١- العنصر البشرى يزداد ميلا إلى التخصص:

مع التقدم الصناعى بعد الحرب العالمية الثانية زادت الحاجة إلى تخصص مجموعات من العاملين فى فرع دقيق من فروع العمل وذلك لضمان الإلمام بكل الجوانب الفنية فيه وكذلك سهولة المتابعة وإمكانية إحداث التطوير باستمرار.

وما حدث فى المجال الصناعى حدث فى المجال الإدارى حيث أصبح من الضرورى وجود تخصص فى كل مجال من مجالات العمل الإدارى المختلفة وذلك ضمانا للكفاءة حتى أن التخصص وتقسيم العمل صار أحد المبادئ الإدارية الدولية خاصة بعد انتشار المنشآت الكبيرة التى تضم آلاف من العاملين وفيما يلى تطبيق مبدأ التخصص فى مظهرين رئيسيين:

أ) تخصص كل فرد أو عدد من الأفراد فى عمل معين يكون أكثر إلماما به وأكثر قدرة على إتقانه وتطوير أدائه فيه.

ب) تخصيص كل مجموعة ذات نوعية متكاملة فى مجال معين وهذه المجموعة تشكل وحدة إدارية واحدة يمكن تجزئتها إلى وحدات إدارية أصغر.

٢- العنصر البشرى يلزم تنظيمه داخل المنشأة:

نظرا لكثرة التخصصات وتنوعها الذى ساد فى المجالات الفنية والإدارية داخل المنشأة الواحدة هذا فضلا عن زيادة عدد العاملين فى كل المنشآت الكبيرة فلكى يؤدى كل منهم عمله فإن ذلك يقتصى تنظيم جهودهم وذلك بتقسيمهم إلى فئات حسب نوعية العمل وكذلك تحديد مستويات إدارية لكل فئة.

وغالبا ما يشمل تنظيم القوى العاملة فى المنشآت كبيرة الحجم ثلاثة مستويات إدارية رئيسية هى:

أ) مستوى الإدارة العليا وتشمل رئيس المنشأة والمديرون العموميين وهذا المستوى يقع عليه وضع الأهداف العامة والسياسات على الأجل الطويل.

ب) مستوى الإدارة الوسطى ويشمل مديـــروا الإدارات الفرعيـــة ومهمتـــهم مراقبة مستويات العمل المقررة مـــن الإدارة العليـــا وتنفيـــذ السياســـات الموضوعة ووضع البرامج اللازمة لتحقيقها.

ج) مستوى المشرفين التنفيذيين وتشمل المشرفين علـــى الأقســـام الإداريـــة والفنية وتقتصر مسئولياتهم على تطبيق السياسات والإجراءات والقواعـــد المقررة.

٣- العنصر البشرى يمثل عنصرا استثماريا:

ان التقدم التكنولوجى السريع يؤدى إلى ضرورة إنفاق الكثير من المـــال والجهد والوقت فى سبيل تدريب العنصر البشرى لرفع مهاراته وزيادة خبراتـــه وقدراته وبهذا المفهوم يعتبر العنصر البشرى عنصرا اســـتثماريا ســـواء علـــى مستوى المنشأة أو المستوى القومى وذلك يجعل العنصر البشرى يـــزداد قـــدرة وأهمية.

٤- العنصر البشرى عنصر ابتكارى:

أن العنصر البشرى عنصرا ابتكاريا نظرا لأن العنصر البشـــرى هـــو العنصر الحيوى من بين عناصر جامدة، والصفـــة الابتكاريـــة لـــدى العنصـــر البشرى تزيد ندرة وأهمية، كما تزداد أهمية الصفة الابتكارية للعنصر البشـــرى فى المستويات الإدارية العليا.

٥- العنصر البشرى يتأثر بالظروف الخارجية:

يقصد بالظروف الخارجية الظروف البيئية وهى مؤثـــرة فـــى العنصـــر البشرى ويمكن تقسيم هذه الظروف على قسمين:

القسم الأول : ويتعلق بظروف العمل من حيث (الحوافز- المستويات الوظيفيـــة- المكانة التى يمثلها كل فرد- الضوضاء- الأتربة- صعوبة العمـــل أو خطورته)

القسم الثانى: ويتعلق بالظروف الاجتماعية للفـــرد مثـــل الاســـتقرار العـــائلى والمعتقدات والمواهب والاتجاهات.

ويجب دراسة تلك الظروف بقسميها لأنها تؤثر فى نفسية العاملين وفى روحهم المعنوية وبالتالى فى كفاءتهم.

٦- العنصر البشرى يتأثر بالفروق الفردية:

يختلف الأفراد عن بعضهم البعض فى الخصائص البشرية وكذلك فى التخصصات العلمية والعملية كما يختلفون فى القدرة على التعلم والاستيعاب والتدريب لهذا يجب وضع المعلومات والبيانات المكونة لخبراتهم وتنظيمها وكذلك حصر مستوياتهم العلمية.

٧- يتميز العنصر البشرى عن باقى العناصر فى أن له إرادة ذاتية تؤثر على إنتاجيته:

ولذلك فإنه يلزم مراعاة تلك الفروق عند الاختيار فى التدريب والترقية وكذلك فى تكوين الوحدات الإدارية.

أهمية العنصر البشرى فى الدول النامية

لا يقوم أى تقدم فى أى دولة من الدول إلا على العنصر البشرى والدول النامية أشد حاجة من الدول المتقدمة من حيث الاهتمام بهذا العنصر حيث أن تنفيذ الخطط الاقتصادية والاجتماعية فى الدول النامية يستوجب تخطيط القوى البشرية المتاحة والمتوقعة خلال سنوات الخطة كما ونوعا وهناك عدة عوامل تجعل الحاجة إلى العنصر البشرى فى البلدان النامية أكثر إلحاحا هى:

١- أن ملاحقة التقدم الاقتصادى يستدعى إنشاء مشروعات كبيرة الحجم تستوعب أعداد كبيرة من الأفراد بما يستوجب تنظيم جهود هذا العنصر بحيث يعوض العجز الذى تعانيه الدول النامية فى المهارات الفنية والإدارية.

٢- تتميز الدول النامية بوفرة الأيدى العاملة ورخصها عنه فى الدول المتقدمة ولكن الدول النامية تفتقد تلك الخبرة اللازمة لاستخدام وإدارة وتوجيه ورقابة القوى البشرية فيها.

٣- أن تنمية القوى البشرية فى الدول النامية هى الضمانة الوحيدة لخلق ثورة ذاتية لتلك الدول على زيادة الإنتاج القومى وتطويع عمليات الإنتاج ونتائجها بما يتفق مع الظروف البيئية الخاصة بتلك المجتمعات.

٤- أن هجرة العنصر البشرى من الدول النامية إلى الدول المتقدمة يؤدى إلى ندرة العنصر البشرى فى تلك الدول ويلاحظ أن العناصر ذات الكفاءات والقدرات والخبرات والمهارات العالية هى التى تهاجر إلى الدول المتقدمة ولذلك يجب على الدول النامية زيادة الدافع القومى لدى تلك العناصر ومحاولة توفير الظروف المادية والأدبية المناسبة لها بقدر ما تسمح به الظروف الاقتصادية.

مظاهر ضعف الكفاءات البشرية فى الدول النامية:

توجد عدة ظواهر تؤكد أن الدول النامية لا تعتنى بالكفاءات البشرية مما يؤدى إلى ضعف ضمان تحقيق التقدم والنمو لهذه الدول ومن أهم تلك الظواهر ما يلى:

١- وجود طاقات إنتاجية عاطلة كليا وجزئيا لعدم توفر العنصر البشرى اللازم لاستغلالها الاستغلال الكفء.

٢- ارتفاع أسعار المنتجات والخدمات مع انخفاض جودتها نظرا لانخفاض كفاءة العاملين.

٣- نظام التعليم فى الدول النامية لا يركز على إكساب العنصر البشرى المهارات والخبرات بل يركز على تخريج كتبه روتينيين حيث يعتمد على الحفظ والتلقين ويهمل الجانب العملى والممارسة.

٤- ازدواج أو عدم وجود بعض الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية أو الخدمية فى المجتمع مما يؤدى إلى الإسراف فى استخدام الموارد المادية والبشرية التى تعانى الضعف.

٥- تنظيم المواقع القيادية حيث لا يشغلها قياديون ملمون بـالقواعد العلمية الإدارية وإنما يشغلها من يسمون بالممارسين للإدارة وطبيعى أن هـؤلاء لا يستطيعون تحقيق الأهداف الإدارية بالوحدات التى يعملون بـها نظـرا لقلة كفاءتهم.

والخلاصة فإن العنصر البشرى له أهمية كبرى سواء فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنشآت الاقتصادية أو فيما يتعلـق بتحقيـق أهـداف خطـط التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى البلدان النامية فبالنسبة للمنشأة يتلخص دور العنصر البشرى فى:

أ) التأثير على النظم التى يعمل فى إطارها العنصر البشرى تأثير يصل إلـى حد تغيير تلك النظم أو تقدمها.

ب) تشغيل تلك النظم بالأسلوب الذى يعد هو الفـاصل فـى تحديـد كفـاءة المنظمة فى تحقيق أهدافها.

إدارة الأفراد فى المجتمع الإسلامى:

من أهم القواعد التى كان معمولاً بها فى عهد الرسول صلى الله عليـه وسلم والخلفاء الراشدين ما يلى:

١- قاعدة الجدارة لمن يشغل الوظائف الإدارية.

٢- قاعدة الخدمة العامة.

٣- قاعدة الكفاءة.

عوامل الحد من مهارة العنصر البشرى فى الدول النامية:

١- السلوكيات التى درج عليها الأفراد.

٢- القيم والعادات والمعتقدات.

٣- عدم وجود الفرص للتعليم واكتساب المهارات.

٤- الظروف البيئية غير المواتية لهم.

أهداف عامة للاستخدام فى ظل سياسات التنمية.

يحتل العنصر البشرى أهمية خاصة إذ يعتبر أهم عناصر التنمية جميعـا وأكثرها فعالية وانطلاقا، من هذه المكانة المتمـيزة ينبغـى أن تركـز أهـداف وسياسات الاستخدام على الآتى:-

أولا: توفير فرص عمل حقيقية مثمرة ومنتجة لكل القوى البشرية المتاحة القادرة على العمل وتمتلك مهاراته والراغبة فيه ولديها الحماس والدافعية على أدائه ويحقق لها الرضا الكامل والتوافق مع الآخرين داخل بيئة العمل.

ثانيا: تحقيق الاستخدام الأمثل للثروة البشرية ورفع وتنمية مستوى أدائها ومعدلات إنتاجيتها واستمرار تحفيزها من أجل الأداء الجيد المتميز والقدرة على الإبداع والابتكار والتحديث والتطوير المستمر بما يلاحق كافة المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية المحيطة فى ظل مناخ المنافسة الذى لا يسمح بالاستمرار والبقاء إلا للأصلح والأكثر قدرة على ملاحقة متغيراتها.

ثالثا: توفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ خطط وسياسات التنمية الاقتصادية كما وكيفا ونوعية وتركيبه وتوقيت وبالتوزيع الجغرافى الملائم لاحتياجات المنشآت الاقتصادية على اختلاف أنشطتها.. مع ضمان احتياجات التوسع والإحلال والتجديد والتطوير المستقبلى والتنبؤ باحتياجاته.

أساليب تحقيق الاستخدام الأمثل للثروة البشرية فى مصر

تتركز المحاور الأساسية لتحقيق التوازن بين الموارد المادية والموارد البشرية والاستخدام المتوازن الفعال لكل منها فى الآتى:-

أولا: العمل على استمرار وتزايد انخفاض معدلات النمو السكانى ودعم كافة الجهود التى تبذل لتنمية الوعى والثقافة السكانية والبيئية.

ثانيا: الحرص على تحقيق معدلات تنمية اقتصادية متزايدة وبمعدلات أعلى من معدلات النمو السكانى حتى لا تمتص الزيادة السكانية كافة جهود التنمية وتلتهمها.

ثالثا: توزيع عادل للاستثمارات يحقق مبدأ تكافؤ الفرص التنموية فى جميع محافظات الجمهورية وكذلك المجتمعات الجديدة بما يلبى احتياجات التنمية الشاملة للريف والحضر معا فى إطار من البعد الاجتماعى المتجانس للسكان.



رابعاً: تحقيق توزيع جغرافى أفضل للسكان يحقق استغلال أمثل للموارد المتاحة خاصة فى جنوب الوادى وسيناء ومحافظات البحر الأحمر والمحافظات النائية والمدن والمجتمعات الجديدة.. مع الحد من النمو العشوائى السرطانى للقاهرة وعواصم بعض المحافظات كثيفة السكان على حساب الرقعة الزراعية المحدودة.

خامساً: العمل على الخروج من الوادى الضيق لحوض وادى النيل والدلتا والذى زحفت عليه العمران.. ولعل الأمل فى ما يحمله مفيض توشكى ودلتا الوادى الجديد من جنوب أسوان حتى الوادى الجديد والواحات وسناء هذه الأرض البكر الأكثر خصوبة وما تحققه من آمال ورخاء ورزق وفير باستزراع ما يقرب من خمسه مليون فدان جديدة وما توفره من فرص عمل ومجالات كثيرة أخرى للاستثمار تضيف لمصر إمكانيات أكبر وتطور اقتصادى واجتماعى وبيئى يجعله أكثر مشروعات العصر التى تضع مصر وهى على أعتاب القرن الحادى والعشرون على طريق الرخاء والتنمية وتحقيق حلم الانطلاق خارج وادى النيل الذى ضاق زرعاً بكثافة وزيادة وضغط أبنائه.

سادساً: العمل على الارتقاء بالخصائص السكانية والذى بدأ بالفعل من خلال الجامعات الإقليمية والتوسع فيها وتحقيق لا مركزية مناسبة فى الإدارة الحكومية وكذلك التوزيع العادل للخدمات والمرافق وسبل الثقافة والإعلام الإقليمى الذى يرعى خدمة وظروف البيئة المحلية واحتياجاتها وقيم وعادات وخصائص سكانها.

وأخيراً فإن التنمية التكنولوجية والبحث العلمى واستيعاب واكتساب المتغيرات والعلوم الحديثة وتطوير المنشآت الصناعية والخدمية ومؤسسات سوق المال والاهتمام بالمؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية وتحديثها المستمر ضرورة حتمية لتحقيق الاستخدام الأمثل للثروة البشرية وتلبية احتياجات التنمية الشاملة حتى تحتل مصر مكانتها المرموقة التى تستحقها.

الفصل الثانى

التخطيط ومفاهيم أساسية
فى مجال تخطيط القوى العاملة

- التخطيط.

(تعريفه – أهميته – أنواعه – مقوماته – معوقاته – مستوياته – مسئولياته – مراحله)

- مفاهيم أساسية فى مجال تخطيط القوى العاملة

(تعريفه – أهدافه – مستوياته – مجال عمله – مشكلاته)

- العمليات الأساسية فى تخطيط القوى العاملة

(محاور العمل – العمليات الأساسية – العرض والطلب والاحتياجات – أساليب الموازنة)

- الخرائط التنظيمية وهياكل تحليل العمالة ودور كل منها فى تخطيط القوى العاملة

التخــطيط

التخطيط يعنى أن نحاول، فى حدود مجال الاختيار المتاح، التفكير فـــى المستقبل، ومحاولة تشكيلة بالصورة التى توافق آمالنا وتطلعاتنا، وليس الغـــرض من التخطيط التنبؤ ولكنه التشكيل، تشكيل الحياة بالصورة التى نريدها مســـتقبلا بطريقة مثلى، والتخطيط بذلك يسبق أى عمل تنفيذى، وهو الذى يحدد نوع هـــذا العمل وأسلوبه ومداه.

والتخطيط فى صورته الإيجابية يعنى منهجاً أو مدخلا لحل المشـــكلات الاجتماعية والاقتصادية، وهذا المنهج لكى يكون فعالا ومجديا يجـــب أن يكـــون مفهوما ومقبولا من القادة والمنفذين كما يشـــترط لنجاحـــه وجـــود مخططيـــن متخصصين أحسن تدريبهم يمتازون بنفاذ البصيرة والحيوية.

ويعرف فايول التخطيط بأنه "التنبؤ بما سيكون عليـــه المســـتقبل مـــع الاستعداد لهذا المستقبل" ويعرف الدكتور سليمان الطماوى التخطيط فى أوســـع معانيه بأنه "التدبير الذى يرمى إلى مواجهة المستقبل بخطـــط منظمـــة ســـلفا لتحقيق أهداف محددة" وبهذا المعنى يكون التخطيط ظـــاهرة اجتماعيـــة عامـــة تشمل المشروعات العامة والخاصة وحياة الأفراد الخاصة أيضا.

ويعرف البعض التخطيط بأنه مجموعة التنظيمات والترتيبات والعمليات اللازمة لاتخاذ قرارات متصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى.

أهمية التخطيط:

لقد أصبح التخطيط من العمليات الهامة فى الإدارة فى مختلـــف الـــدول شرقها وغربها غير أن الأخذ بمبدأ التخطيط وأعماله فى الدول النامية، والتمسك بإعمال أسسه أصبح ذو ضرورة ملحة وذلك لعدة أسباب منها:-

١- قلة الموارد والإمكانيات المالية لدى هذه الـــدول وضـــرورة اســـتثمارها بأحسن السبل والطرق تحقيقا لأكبر جانب من أمانيها عن طريـــق وضـــع

خطة شاملة متكاملة لتنمية المجتمع فى كافة قطاعاته عن طريق تحقيق أهداف واضحة يتعاون الجميع فى تحقيقها عن طريق توفير أحسن المستويات فى الإنتاج والخدمات مع إكساب تلك الأمور صفة الثبات والاستمرار ما أمكن.

٢- لأن التخطيط يؤدى إلى إعمال الفكر وإتباع الطريقة العلمية لاكتشاف المشكلات ودراستها ومحاولة حلها قبل تفاقمها.

٣- أن التخطيط يستلزم تحديد أهداف واضحة للعمل بدلا من ترك الأمور للعفوية والارتجال.

٤- يحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات التى تتبع والطريق الذى يسلكه العاملون وهو بذلك يساعد على تحقيق الأهداف.

٥- يهتم التخطيط بتوفير إمكانيات العمل وسبل الحصول عليها، والتنسيق بين جميع الأعمال وأوجه النشاط المتعلق بالهدف.

٦- يحقق التخطيط الرقابة- الداخلية والخارجية- على التنفيذ ويسهل متابعته والوقوف على المشكلات التى تعترضه والتدخل أولا بأول لحلها.

وإذا كان ما سبق هو فوائد التخطيط وأهميته فإن عدم إعمال مبدأ التخطيط يؤدى إلى:

- عدم التأكد من النتائج المطلوب الوصول إليها.
- الضياع فى الموارد المادية والجهد البشرى.
- العمل غير المخطط يؤدى إلى الاهتمام بجوانب دون الأخرى مما يؤدى إلى عدم التوازن فى العمل.
- العمل غير المخطط لا يؤدى إلى حسن اختيار مجالات النشاطات الواجب العمل فيها.
- العمل غير المخطط لا يؤدى إلى استمرار النشاط لأنه لا يسير وفق خطط محددة مسبقا.

أنواع التخطيط:

هناك مجموعة من الأسس يمكن أن يقسم التخطيط على أساسها من هذه الاعتبارات ما يلى:

١- التقسيم وفقا لأهداف التخطيط.

٢- التقسيم وفقا لمجالات التخطيط.

٣- التقسيم وفقا لميادين التخطيط.

٤- التقسيم وفقا لمستويات التخطيط.

وبالنسبة للأساس الأول أى التقسيم وفقا للهدف فيقسم التخطيط إلى:

(أ) **تخطيط بنائى:** وهو ذلك النوع الذى لا يقتصر على مجرد الإصلاح والترميم فى جزء معين من بناء المجتمع وإنما يتعدى ذلك إلى التغيير الجذرى من أجل إقامة بناء جديد وتغيير الهيكل الاقتصادى والاجتماعى القائم وخلق أوضاع جديدة تكون أساسا للنظام ككل.

(ب) **تخطيط وظيفى:** وهو الذى يستهدف التخطيط لجانب معين من مكونات بناء المجتمع، كمشروع واحد أو عدة مشروعات لإحداث تغيير محدد فى المجال، دون أن يستهدف تغيير بنية المجتمع ككل.

وبالنسبة للأساس الثانى أى التقسيم وفقا للمجالات فيقسم التخطيط إلى:

(أ) **تخطيط شامل:** ويشمل كافة القطاعات فى المجتمع الاقتصادية والاجتماعية، وهذا النوع من التخطيط يمكن من إحداث التوازن بين كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والصناعية والزراعية، بحيث لا ينمو جانب على حساب الآخر، وبالتالى يكون أساس لتحقيق التنمية الشاملة ويقوم بتطبيق هذا النوع غالبا جهاز تخطيط مركزى، يستطيع أن يحدد احتياجات كل قطاع، ويحدد الأولويات فى كل جانب.

(ب) التخطيط الجزئى: وهو ذلك النوع من التخطيط الذى يتم فيه تحديد أهداف معينه لجزء ما من أجزاء الاقتصاد القومى، أو مجال من المجالات الاجتماعية، ثم تعيين الوسائل اللازمة لتحقيقها فى فترة زمنية محددة.

أما بالنسبة للتقسيم وفقا للأساس الثالث أى لميادين التخطيط فيقسم إلى:

١- تخطيط اقتصادى.

٢- تخطيط اجتماعى.

٣- تخطيط ثقافى.

٤- تخطيط تربوى.

٥- تخطيط عمرانى ... الخ.

وفى كل نوع يتم تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها كما يتم تحديد الوسائل التى يمكن أن تؤدى إلى تحقيق هذه الأهداف.

أما بالنسبة للأساس الرابع أى التقسيم وفقا للمستوى فيتم تقسيم التخطيط إلى:

أ- تخطيط محلى: وهو الذى يتم فيه اسناد تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها إلى المحليات سواء محافظات أو أقاليم وترجع الحاجة إلى هذا النوع من التخطيط إلى الرغبة فى الاستفادة من أبناء المحليات ودرايتهم بحاجات هذه المحليات والاحساس بمشاكلها على أنه يعاب على هذا النوع من التخطيط، الافتقار إلى الخبرات التخطيطية العالية، التمايز بين المناطق المختلفة فى المجتمع الواحد، وزيادة النفقات الإدارية لتعدد أجهزة الإدارة والازدواج فيها.

ب- تخطيط قومى: وهو الذى يتم فيه تحديد الأهداف وتعيين وسائل تحقيقها على المستوى القومى، الأمر الذى يؤدى إلى التكامل بين مناطق المجتمع كله، ويتغلب على الازدواجية فى أجهزة الإدارة، كما يؤدى إلى التوازن فى التنمية بين كافة أجهزة الدولة، كما أن أجهزة التخطيط على المستوى القومى يمكنها الاستفادة من الخبرات التخطيطية العالية.

غير أنه يعاب على هذا النوع عدم إلمام الأجهزة المركزية إلماما تاما باحتياجات وظروف المناطق المحلية.

وبخلاف هذه التقسيمات فيوجد هناك أنواع أخرى من التخطيط مثل:

- التخطيط القطاعي.
- التخطيط المركزى.
- التخطيط اللامركزى.

ومع ذلك فإنه لا يمكن عزل أنواع التخطيط عن بعضها، فيمكن أن يكون هناك مثلا تخطيط شامل مركزي، وشامل لا مركزي.. وهكذا.

- تقسيمات أخرى للتخطيط:

- تقسيم من حيث المستوى:

وبمقتضاه يقسم التخطيط وفق معيار الأهمية إلى تخطيط استراتيجى للأهداف والسياسات تنهض به القيادة الإدارية فى أعلى مستوياتها، وتخطيط تكتيكى وهو تطبيق للتخطيط الاستراتيجى وقد يتعلق بالوسائل والأدوات، وتخطيط تنفيذى أو تفصيلى وهو الذى ينصرف إلى التفصيلات وتحليل مراحل وبرامج التنفيذ.

من حيث غاية المخطط:

ويقسم التخطيط فى هذه الحالة وفق معيار الهدف الذى يتوخاه واضعو الخطة من القائمين بالتنفيذ من حيث درجة التزامهم بالخطة. فهناك التخطيط الالتزام، وهناك التخطيط التشجيعى (عن طريق الحوافز والمنح) وهناك التخطيط التأثيرى الذى أقتصر دوره التأثيرى على مجرد الإرشاد والتوجيه.

وعادة ما تتداخل هذه التقسيمات بصورة معقدة لدرجة أوقعت بعض الباحثين فى لبس حيث يصعب الفصل الكامل أو التمييز فيما بينها. وهذا ما يدعونا إلى مناقشة تفصيلية لتحديد نوعين هامين من تقسيمات التخطيط ونعنى بهما التخطيط الاقتصادى والتخطيط الإدارى نظراً لأن التخطيط نشأ فى أحضان

الفكر الاقتصادى، فإننا نجد الكتاب يخلطون حتى اليوم بين التخطيط الاقتصادى والتخطيط كأحد عناصر العملية الإدارية، بل أن عدداً لا بأس به من كتب الإدارة تحدثت عن التخطيط الاقتصادى فى الأجزاء التى أفردتها للتخطيط.

أولا: التخطيط الاقتصادى:

هو النشاط التخطيطى من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونجد منه أنواع مختلفة، فهناك التخطيط الهيكلى الذى يستهدف تغيير الهيكل الاقتصادى للمجتمع وذلك بسبب اعتناق فلسفة سياسية جديدة، وهناك التخطيط الوظيفى الذى يقصد به إعداد وتنفيذ الخطة الاقتصادية ضمن الهيكل الاجتماعى القائم دون إحداث تغيرات جذرية فيه، والأول يتبع عادة فى الدول النامية، أما الثانى فيتبع فى الدول المتقدمة.

وهناك أيضاً أنواع التخطيط الشامل والقطاعى والجزئى التى سبق الإشارة إليها وعادة ما تتكون خطة التنمية الشاملة من عدة أجزاء تشمل قطاعات: الاستهلاك، الاستثمار، التجارة الخارجية، القوى العاملة والأسعار.

والملاحظ أن الخطط الاقتصادية عموماً تمر بأربع مراحل هى:

١- الإعداد بواسطة الهيئة الفنية للتخطيط.

٢- القرار بواسطة السلطة السياسية المختصة.

٣- التنفيذ تحت إرشاد وتوجيه جهاز التخطيط.

٤- وأخيراً متابعة وتقييم عملية التنفيذ عن طريق التغذية المرتدة أو العكسية.

ثانياً: التخطيط الإدارى:

المقصود بالتخطيط الإدارى وضع خطط تتعلق بالأنشطة والعمليات الإدارية والإعداد الإدارى وكذلك تعبئة القدرات الابتكاريه أو القيادية أو الفنية أو الإدارية بوجه عام، وهذا النوع من النشاط يتم على مستوى المنظمة البيروقراطية المعينة، وهو الذى أهتم (هنرى فايول) بالحديث عنه فى الأصل.

وهى تشمل السياسات والأهداف والإجراءات والاعتبارات التنظيمية والناتج المادى ووسائل الرقابة على الأداء الوظيفى.

وعادة ما تنطوى الخطة الكلية لأى منشأة أو مشروع على شقين:

الجوانب الفنية والجوانب الإدارية فى المشروع، أى أن الجهد الفنى والجهد الإدارى يتضافران لتكوين عناصر الخطة ابتداء من: الفكرة وتجميع المعلومات، تحديد الهدف، البيانات والاحصاءات، الدراسات والتحاليل، إلى اختيار الموقع، الموارد المالية، الموارد البشرية، والموارد الإنتاجية.

أنواع الخطط وفقا للمدى الزمنى:

من الخطط ما يكون طويلاً فى مداه، ومنها ما يكون قصيرا فى أمده كما أن منها ما يكون وسطا بين هذا وذاك.

فالخطة الطويلة فى المدى: هى تلك التى توضع للتطبيق خلال فترة زمنية طويلة تستغرق ما بين ٣ سنوات فى مجال الأعمال، بين ٥-١٠ سنوات فى مجال الإدارة العامة، وقد يطول أمد الخطة عن ١٠ سنوات وبخاصة إذا استهدف التخطيط مرامى بعيدة مثلما هو الحال فى خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

والخطط متوسطة المدى والتى تتراوح مدتها بين أكثر من عام وأقل من خمس سنوات، وغالبا ما تتناول مرحلة معينة فى حياة المنشأة، كما لا تتضمن التفاصيل التى تكون عادة محور الخطط قصيرة الأجل.

أما الخطط القصيرة الأجل: فهى تتعلق بأعمال ينبغى إنجازها فى المستقبل القريب، الذى قد يكون مداه ثلاثة شهور أو ستة أو تسعة شهور أو سنة كاملة، كذلك توضع الخطة قصيرة الأمد لمواجهة المشاكل الطارئة التى يحتمل أن تقابلها المنظمة وتتميز الخطة القصيرة عن الخطة الطويلة بالقدرة على التنبؤ بدرجة عالية فيها ومن ثم تكون فى العادة أكثر إحكاماً، كما أن نتائجها تكون أقرب لما يتوقعه صاحبها أو واضعها.

بيد انه مع تزايد الاهتمام بالتخطيط باعتباره الدعامة التى يقوم عليها التقدم فى كافة مجالات الإدارة، ومع التقدم المستمر فى علم الإحصاء وأساليب الحصول على المعلومات، زادت العناية بوضع الخطط ذات المدى الطويل، بالرغم من أنها لا تعدو أن تكون سوى آمال وتختلف المدة التى توضع عنها الخطة باختلاف ظروف المنظمة أو المنشأة، ووفقاً للهدف المطلوب الوصول إليه أو أحوال المشكلة التى تحتاج إلى معالجة، فضلاً عن مدى القدرة على التنبؤ القريب من الصواب بأحداث المستقبل.

وفى الغالب ما يتم الجمع بين الخطط الطويلة والقصيرة فعند وضع خطة طويلة فانها تقام على أساس من الخطط القصيرة التى يدفع بعضها البعض الى الأمام نحو الهدف البعيد.

المقومات الأساسية للتخطيط:

لما كان التخطيط عملا علميا منظما يقوم على تقدير الواقع، ويستهدف حقيق تنمية سريعة فى إطار الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، فإنه يجب أن يستند إلى مجموعة من المبادئ العلمية والأسس الموضوعية وهذه المقومات تشتق من مفهوم التخطيط نفسه، **وهذه المقومات تتمثل فيما يلى:**

١- الواقعية.

٢- الاستمرار.

٣- الشمول.

٤- المرونة.

٥- العلمية.

الواقعية: بمعنى أن يقوم التخطيط على حصر الاحتياجات الفعلية، وفى حدود الإمكانات الحقيقية والواقعية، مع مراعاة الحاجات الأساسية التى لها صفة التزايد من وقت لآخر سواء أكانت حاجات سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية مع مراعاة تحديد الأولويات.

الشمول: بحيث يشمل التخطيط كافة الجوانب التي تستهدفها الخطة، فإن التخطيط فى قطاع دون قطاع يؤدى إلى إرباك الخطة، وعدم التحكم فى الوسائل التى تتبع للوصول إلى الأهداف.

الاستمرارية: وتتبع الصفة من كون التخطيط ليس عملا عارضا، وليس إجراء استثنائيا، ويظهر فى شكل خطة أو إثنين ثم يختفى، وإنما يجب أن يكون أسلوبا مستمراً، والحقيقة أن مبدأ الاستمرار هو نتاج طبيعى لمفهوم الشمول فالتخطيط الشامل ينظر إلى الزمن على أنه عامل مستمر، ومن هنا تتلاحق الخطط وتتواصل لتحقيق الأهداف البعيدة.

المرونة: ونعنى بمبدأ المرونة أن تكون الخطة قابلة للاستجابة الطارئة والمتغيرة أى قابلة للتعديل والتغيير حتى تتمكن من مواجهة الظروف الجديدة والطارئة التى قد يواجهها المجتمع، مثل حدوث حالة حرب... الخ.

العلمية: ويعنى ذلك أن تستند الخطة فى التطبيق على أساس علمى بمعنى أن يكون التطبيق مستنداً إلى وعى كامل ودراية تامة بالقوانين الاقتصادية والاجتماعية المختلفة التى تحكم العمل فى المجتمع.

خطوات وضع الخطة:

يتم التخطيط فى أربعة مراحل وهى الإعداد والإقرار والتنفيذ والمتابعة.

مراحل التخطيط:

بتحليل عملية التخطيط نجد أنها فى شكلها النهائى تتكون من مرحلتين هما توقع المستقبل أو التنبؤ به والاستعداد لمواجهته أى الإعداد للمستقبل ويعتبر التنبؤ ركيزة أولى بالنسبة للتخطيط إذ تبدأ الخطة معتمدة على تقديرات وافتراضات إدارية واجتماعية واقتصادية يتوقعها واضع الخطة مستقبلا والتنبؤ فى إطار التخطيط العلمى ليس ضربا من التكهن أو التخمين ولا يتمثل فى وضع قائمة من الأمانى والأحلام وإلا أصبح التخطيط ضياعا مع الأوهام ولذلك يجب عدم الخلط فى هذا الشأن بين التنبؤات الواقعية وأحلام اليقظة والمضاربات والمغامرات.

التنبؤ إذن هو الوسيلة التى يمكن بـــها اســتعمال معلومــات المــاضى والحاضر لتوقع أحداث المستقبل وذلك بطريقة علمية منظمة ومن طرق التنبـــؤ التقدير اعتمادا على الإحساس والشعور إزاء الخبراء وطريقة دلفـــى (Dolvi) تعتمد على أخذ أراء مجموعة من الخبراء بسؤالهم عدة مرات بصورة انفراديـــة وطريقة الاستكمال التاريخى باستخدام المعدلات الحسابية المتحركـــة والتسلســل الزمنى والمسوح الإحصائية.

وهكذا تنطوى عملية التنبؤ على مراحل تشمل: تحديد الظروف البيئيـــة الحالية وتحديد أهم العوامل أو القوى المحركة للظــروف الحاليـــة وأثــر تلــك العوامل والقوى على المستقبل، تحليل واختيار العوامــــل أو القـــوى المحركـــة الجديدة مستقبلا، وأخيرا تقويم التفاعلات بين جميع العوامل أو القـــوى المؤثـــرة خلال مدة التنبؤ والتوصل إلى تقدير الوضع الذى ستكون عليه الظاهرة موضوع التنبؤ بغرض الاستعداد لها.

أما الاستعداد فيعنى بذل المجهودات التحضيرية الكفيلة بوضع التخطيــط موضع التنفيذ وهذا ما يوجب إعداد كافة الوســائل البشــرية والماديـــة والفنيـــة اللازمة للإقدام على عملية التنفيذ وهى العملية التـــى يتـم بمقتضاهـــا إخـــراج المقررات التخطيطية من مجال النظر إلى مجال العمل.

وبتحليل عملية الاستعداد التخطيطى نجد أنها تتكون من أربعة عنـــاصر رئيسية تلى المرحلة السابق الإشارة إليها وهذه العناصر هى: تقديــــر الموقـــف الحالى، تحديد الأعمال المطلوب القيام بها، تحديد الإمكانيات المتاحـــة والقيـــود الواردة ورسم الخطة المتكاملة.

ومن الشرح السابق لمضمون التخطيط وبتحليل عمليتى التنبؤ والاستعداد يتضح أن الخاصية الأساسية للتخطيط هى تقدير الفرص المتاحة فـــى المســـتقبل والعمل على استثمارها من ناحية والتنبؤ بالمشـــكلات أو الأخطـــار المحتملـــة والإعداد لمواجهتها أو تجنبها من ناحية أخرى وذلك فى إطار عملية جدلية بيـــن

المقومات الأساسية و المبادئ العامة و المعوقات المعطلة ويستلزم التخطيط بما يجب عمله و المدة اللازمة لإتمامه وعلى هذا الأساس فإن لكل عملية تخطيطية ثلاثة مقومات أساسية تتمثل فى تحديد الأهداف وتعيين الوسائل اللازمة على أن يكون ذلك مقترنا بالتوقيتات الزمنية الملائمة.

المقومات الأساسية للتخطيط:

١- تحديد الأهداف:

الأهداف هى الغايات المطلوب الوصول إليها ويجرى تحديد الأهداف الرئيسية العليا بواسطة السلطة الرئيسية المختصة ويحتاج المرء إلى ترتيب لهذه الأهداف فيما بينها على أساس وضع أولوية أو أسبقية فى التنفيذ وتجرى المفاضلة بين تلك الأهداف على أساس مدى تعلقها بأمن الدولة وسلامتها ومصالحها ولاقتصادها. وهذا يؤدى بقيادة الدولة أو المنظمة إلى الاختيار بين بدائل معينة ومحاولة توجيه العمل والنشاط عن طريق إتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج.

الهدف هو الغرض أو الغاية التى يراد تحقيقها وهو بذلك مثل واقعى يرجى الوصول إليه ويتحدد الهدف من القانون أو القرار المنشئ للمنظمة وقد يتحدد بمعرفة القيادة السياسية أو القيادة الإدارية وترتبط المنظمة بهدفها وتوجه إليه كل نشاطها ويتوقف هذا النشاط عند تحقيق الهدف كاملا أو العدول عنه.

والأهداف إما بعيدة (مداها أكثر من سنة) وإما قصيرة المدى (أقل من سنة) وهى إما أهداف أساسية تتوخاها المنظمة كلها أو أحد فروعها أو أهداف فرعية أو تشغيلية يتوخاها كل قسم وكل إدارة كذلك هناك أهداف نهائية وهى التى تسعى إليها المنظمة أساسا وأهداف وسيطة وهى تساعد على تحقيق الهدف النهائى.

٢- **تحديد الوسائل:**

بعد تحديد الأهداف ينبغى تحديد الوسائل التى تمكن من تحققها وهذه تستلزم:-

(أ) جمع وتحليل المعلومات اللازمة كأن تقوم الجهة المختصة بدراسة القوانين والأنظمة المتعلقة بالهدف المطلوب.

(ب) تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة وهذا يتطلب تحديد الجهة المنوطة بالتنفيذ وتحديد كوادرها الفنية والإدارية.

(ج) وضع عدد من الخطط البديلة: وجدير بالملاحظة أن الخطط أحيانا تضعها أجهزة استشارية ليس لها الحق فى اتخاذ القرار النهائى بشأنها بل يعود ذلك إلى الأجهزة العليا التى تتطلب خططا عديدة مع بيان مزايا وعيوب كلا منها لكى تستطيع على ضوء ذلك اختيار الخطة الأفضل وإقرارها.

٣- **تحديد التوقيت الزمنى:**

يتطلب التخطيط تحديد موعد بدء التنفيذ وموعد الانتهاء منه وبالتالى إعداد جدول زمنى للتنفيذ وهذا اقتضى تجزئة الأهداف أى تحويلها إلى أهداف مرحلية يمكن تعيينها على وجه الدقة ولا ريب أن الوقت عنصر هام فى أية خطة - وغالبا ما يكون الاختبار لخطة معينة راجعا فى الأصل لرغبة الانتهاء من العمل خلال فترة معينة.

وعموماً فانه لا يجوز تقصير مدة الخطة تقصيرا يجعل التخطيط عديم الجدوى أو قليل الأهمية كما أنه لا يجوز إطالة مدة الخطة إطالة تزيد من احتمالات تغير الظروف السياسية أو الاجتماعية التى تنفذ فى ظلها الخطة.

وجدير بالذكر أن المدى الزمنى للخطة يعتمد على عدة عوامل أهمها:

(أ) عوامل بيئية:

تتمثل فى الاستقرار السياسى والاجتماعى، والظروف الاقتصادية وتوفر الخبرات الفنية والإدارية ونمط التخطيط المتبع فى الدولة والقوانين والنظم التى تحكم السياسة الاقتصادية وحالة الأسواق المحلية والخارجية.

(ب) عوامل تتعلق بطبيعة السلعة أو الخدمة المنتجة:

فإذا كانت السلعة من السلع التقليدية التـــى لا تتـأثر كثيراً بالتطور التكنولوجى فقد يكون من الممكن التخطيط بالنسبة للمستقبل البعيد أما إذا كانت السلعة من النوع الذى يخضع لمعدل عال من التطور الكنولوجى سواء فى التصميم أو الإنتاج مثل الصناعات الإلكترونية فإنه يصعب التخطيط لإنتاج هذه السلعة بالنسبة للمستقبل البعيد.

(ج) عوامل تتعلق بالمنظمة العامة:

وأهم هذه العوامل اقتناع الإدارة العليا بالخطة الموضوعة وتمشيها مع أهداف المنشأة وسياستها فضلاً عن توافر الخبرات الفنية والإدارية والموارد البشرية والمالية والمادية.. هذا وسوف نقوم بتبسيط مراحل التخطيط تسهيلاً للدراسة وهى:

أولا: مرحلة إعداد الخطة:

وفيها تقوم الجهة المسئولة عن التخطيط بإعداد التوجيهات الأساسية والأهداف المراد الوصول إليها، ثم تقوم بإرسالها إلى الجهات المختلفة – فيمكن للمنظمة أن ترسل بأهدافها المقترحة إلى الفروع أو الأقسام التابعة لها.

وهذه تقوم بدورها بإعداد مقترحاتها، وتحديد النطاق الزمنى لكل نشاط من نشاطاتها على أساس الموارد البشرية والمادية الموجودة فى ضوء البيانات والإحصاءات.

ثانياً: مرحلة تصميم الخطة:

تأتى دقة تصميم الخطة من خلال الإعداد الجيد لها ومدى توافر المعلومات ودرجة التنسيق بينها وبين الأهداف العامة للمنظمة ومراعاتها للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وموضوعية المدى الزمنى لتنفيذها والمتابعة ودور كل منها ومصادر التمويل ومدى كفايتها فضلاً عن وضوح الأهداف ودرجة الإيمان بها.

ثالثا: مرحلة التنفيذ:

وهى المرحلة الديناميكية الفاعلة التى يتوقف نجاحها على وعى القائمين على تنفيذ الخطة وإيمانهم بها وأخلاصهم لها وبرغبتهم فى إنجاحها وحماسهم المستمر وجهودهم نحو تعبئة كافة الجهود فى تحقيق أهدافها من خلال العمل الجماعى وروح الفريق والانتماء للمنظمة وارتباط المصالح فيما بينهم مع الإيمان بأهمية التغيير والتطوير والتحديث المستمر لمواكبة المتغيرات والعوامل المؤثرة.

رابعا: مرحلة المتابعة والتقويم:

وهى مرحلة هامة تلازم التنفيذ وقياس مدى توافقه مع الخطة من حيث الالتزام بالأهداف وزمن التنفيذ وجودة الأداء ودرجة المرونة فى الاستجابة للمتغيرات المتوقعة والطارئة وتنتهى بتقييم النتائج وتطابقها مع الأهداف.

وعليه فإن نتائج المتابعة والتقويم تكون الأساس لمرحلة جديدة من التحديث والتطوير لبلوغ أهداف جديدة من خلال الإعداد لخطط جديدة أخرى تحقق استمرارية تفوق الأداء.

معوقات التخطيط:

يصبح التخطيط فعالا كلما ارتكز على معلومات وبيانات إحصائية صحيحة ودقيقة وتنبؤات دقيقة توضح التقديرات المعقولة لما ينبغى القيام به من عمل فى المستقبل ويتمكن المخطط من تحقيق ذلك من خلال الخيال العلمى والتصور والتفكير المنطقى المرتبط بالواقع والامكانيات المتاحة والاستخدام الأمثل لها.

ولكن يجب أن ندرك أن التخطيط مهما بلغ من ضبط وأحكام فأنه يقوم على التقدير – والتقدير شئ والحقيقة شئ آخر فقد يصير التقدير أمرا واقعا، كما قد يحدث الواقع على خلاف ذلك بسبب تدخل بعض العوامل اللا إرادية وقد تحدث فى المجتمع معوقات تحول دون فاعلية التخطيط وتمنع الخطة من تحقيق الأهداف المبتغاة وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلى:

أ- صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة التى تقوم عليها الخطط:

لقد أوضحنا أن المخطط يحدد لخطته هدفا محدداً يسير إلى تحقيقه من خلالها. كما يقدر الظروف المستقبلية، ولكنه أحيانا يجد أن من الصعب أن يصوغ التقديرات المستقبلية بالرغم من أن هذه التقديرات هى الأساس الذى يرسم على أساسه معالم الخطة وكلما كانت التقديرات غير دقيقة وغير علمية وصعبة المنال فإن الخطط قد تكون افتراضية، وهذا الأمر يمثل عائقاً أمام العملية التخطيطية ولذلك يمكن التغلب على هذه المواقف من خلال وضع البدائل والخطط البديلة فلا يكتفى المخطط بخطة واحدة ولكن يجب أن تكون لديه العديد من البدائل المرنة وبذلك تتوفر فى الخطة سمة المرونة.

ب- سرعة التغير:

يعد التغير الاجتماعى سمة من السمات المميزة للعصر الذى نعيش فيه وهذا التغير يمثل عائقا أمام التخطيط حيث تكون الخطة موضوعة وفق ظروف اجتماعية، واقتصادية معينة وسرعان ما تتغير هذه الظروف وفى هذه الحالة يجب على المخطط أن يعدل خطته بالصورة التى تتفق مع الظروف المتغيرة وأن تتضمن التعديلات متطلبات الموقف المتغير.

جـ- افتقار المرونة داخل المنظمة:

تلعب القيود السيكولوجية التى تبدو فى سلوك المديرين والمنفذين والعقائد الراسخة التى يصعب تغييرها دورا واضحا فى عرقلة التخطيط وتقف حجر عثرة أمام المرونة التخطيطية فمثلا نجد أن هناك من المديرين من تسيطر عليه بعض الأفكار الكلاسيكية القديمة والتى أعتاد عليها منذ زمن طويل ولا يحاول تغييرها، ولذلك يجب توعية المديرين بما يجب أن يصدر عنهم من سلوكيات وتصرفات فيما يتعلق بالمنشأة وتقوم الأجهزة العديدة بمثل هذه الجهود الترشيدية، هذا بالإضافة إلى أن جمود الإجراءات والسياسات وهى ظاهرة تلازم القيود السيكولوجية وتتأثر بها، قد تفوق العمليات التخطيطية فمثلا نجد أن بعض المديرين لا يغير من سياسات المنشأة مهما تغيرت الظروف فقد ينكمش نشاط منشأة ما ويقل عدد العمال بها ويقل إنتاجها وتظل الإدارة متبعة لنفس

السياسات والإجراءات القديمة التى كانت تتبع قبل تقلص نشاط المنشأة ويمكن تجنب مثل هذه المواقف من خلال التعديل الدائم للسياسات والإجراءات وتطوير العقليات الإدارية القائمة بإدارة المنظمة.

د- القيود الخارجية:

الواقع أن هناك قيود تفرض على المنشأة من الخارج وتفرض على المخطط فيها أمورا معينة وهذه القيود بلا شك تحول دون تحقيق التخطيط لأهدافه. فمثلا قد تصدر تعليمات من المستويات الإدارية العليا للمنشآت والمنظمات المختلفة بأتباع سياسات معينة. وهنا يعنى أن السياسة العامة للدولة لها أثر مباشر على التخطيط فى المنشآت حيث تلتزم خططها بالخطة القومية للدولة وتصطبغ بصبغتها.

هـ- قيود الوقت ونفقات التخطيط:

الواقع أن كل خطة تستغرق فى تنفيذها فترة زمنية معينة سواء طالت هذه المدة أو قصرت ولكن أحيانا يقف الزمن أمام التخطيط كمعوق فمثلا قد يحتاج التنفيذ وقتا أطول من الوقت المحدد للخطة. كما أن النفقات والموارد المالية قد تعوق العمليات التخطيطية ولذلك فالمخطط الناجح الحكيم هو الذى يستطيع أن ينفق على الخطة أموالا تقل عن مقدار ما سوف يتحقق من عائد عند التطبيق، بالرغم أن هذه العملية صعبة التحقيق لأنها لا يمكن تقديرها بدقة، ولكن يستطيع المخطط أن يحقق ذلك من خلال الالتزام بالقواعد العملية للتخطيط والاعتماد على التصور المعقول، وأن يضع فى اعتباره تحقيق أقصى فائدة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة فى أقصر وقت مستطاع.

تخطيط القوى العاملة

مدخل عام:

أن أهم ما يعرقل خطة التنمية فى مختلف مراحلها الحالية هـــو نقــص الكفاءات البشرية المدربة تدريبا سليما على الأعمال الإدارية والقيادية ولهذا فـإن أهمية الإدارة تنبع من كونها قادرة على تجميع موارد المجتمع والتنســـيق بيــن جهود جماعات العاملين الأمر الذى يرفع من كفاءة تلك الموارد والجهود ويزيــد من مساهمتها فى تحقيق الأهداف التى تسعى خطط التنمية إلى بلوغها.

وبما أن إدارة الأفراد هى ذلك النشاط الإدارى المتعلق بتوفير احتياجـات المشروعات من القوى العاملة وضمان الاستخدام الأمثل لتلك الموارد البشـــرية لتحقيق الأهداف الإنتاجية ولذا تزداد أهمية إدارة الأفراد فـــى معركـــة الإنتــاج لكونها تتصل بالعنصر البشرى فى العملية الإنتاجية وهو أكثر تلك العناصر تقلبـا وتغييرا.

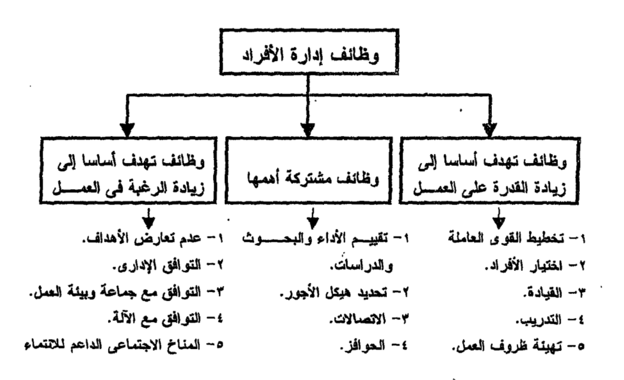
وإدارة الأفراد لا تنحصر فى ذلك الجهاز التنظيمى الذى يقوم على تنفيـذ وظائف إدارة الأفراد التقليدية ولكنها تتعداها لتصبح وظيفـــة كـل مديـر فـــى المشروع وكل مشرف وكل رئيس لمجموعة من الأفراد.

إن الإدارة هى العمل من خلال الأفراد لتحقيق أهداف المشروع لذا فـــإن الوظيفة الأساسية للإدارة فى أى مشروع تتبلور فى تحقيق هدف معين بـــأقصى كفاءة ممكنة وتختلف الأهداف التى تسعى إليها المشروعات بحسب طبيعة نشــاط وإمكانيات كل مشروع ولكن المبدأ الأساسى الذى يحكم الإدارة هـــو ضـــرورة تحقيق إنتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة.

وعلى هذا يمكن تحديد وظائف إدارة الأفراد فى الآتى:-

١- تكوين قوة عمل قادرة على العمل وراغبة فيه.

٢- تدعيم التعاون الفعال بين الإدارة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المشـــروع ويمكن النظر إلى إدارة الأفراد على أنها عملية مستمرة تتكون من مجموعـــة من العمليات الفرعية هدفها رفع كفاءة الإنتاج باســـتمرار. وتلـــك العمليـــات الفرعية تأخذ الشكل التالى:-



ولهذا فسوف نوالى شرح عدد من هذه الوظائف التى نرى أهميتها لدارسى الإدارة ومن أهمها تخطيط القوى العاملة.

تخطيط القوى العاملة

لم تعد المنظمات الحديثة تلجأ إلى الأساليب التقليدية التى تعتمد على طريقة التجربة والخطأ Trial and error بل أنها تقوم بالإعداد مقدما لكافة الأمور المتعلقة بنشاط المنظمة وتحقيق نجاحها، فنجاح أى مشروع يلزمه مجموعة من عناصر الإنتاج التى تتجمع بشكل معين يؤدى إلى تحقيق فاعلية هذا المشروع تجاه تحقيق أهدافه المرسومة والعنصر البشرى يعتبر من أهم تلك العوامل الإنتاجية ويتميز بصفات خاصة تجعلنا نوليه اهتماما خاصا.

ومن هنا تبرز عملية التخطيط كأحدى العمليات الهامة فى المنشآت:

ويمكن القول بأن التخطيط للقوى العاملة يعتمد أساسا على مدى أمــاكن توافر مجموعة من البدائل التى تؤدى إلى إنجاز مجموعة من القرارات ترتبــط بمجموعة من الموضوعات كالآتى:

١- العمل المطلوب أداؤه.

٢- كيفية تنفيذه.

٣- المسئول عن أدائه.

ويخلط البعض بين عملية التخطيط وعملية التنبؤ فحقيقة أن هناك علاقــة وثيقة بين الاصطلاحين لأنهما يعبران عن الشئ نفسه فعملية التنبؤ الاقتصــادى تعتبر لازمة بالضرورة لعملية التخطيط فالتنبؤ الاقتصادى يسبق عمليــة إعــداد الخطة ويركزا اهتمامهما على الأحداث المحتملة فى المستقبل ولكننــا نعلـم أن المستقبل غير مؤكد ومن هنا تظهر لنا العديد من الطرق والأساليب التى تساعدنا على الأقلال بقدر الامكان – من عنصر عدم التــأكيد الــذى يرتبــط بتنبؤاتنــا المستقبلية التى تعتمد عليها خططنا تجاه هذا المستقبل.

ومن أهم الأساليب التى يعتمد عليها فى هذا المجال نظرية الاحتمــالات والتى يمدنا بها علم الاحصـــاء كذلــك يســاعدنا علــم التحليــل الاقتصــادى Econmetrics فى هذا الميدان حيث نقوم ببنــاء نمــاذج رياضيــة تتضمــن العوامل المختلفة المؤثرة – والتى تعطى قيما رياضية– ومدى التأثير المتبــادل بين تلك العوامل.

مثل هذه التنبؤات تمكننا من التوصل إلى مجموعة من الفــروض التــى نعتمد عليها فى وضعنا للخطط المختلفة، والتى تسمح بأختيار أنســب الأهــداف المطلوب تحقيقها.

وهناك مجموعة من العوامل التى تؤثر فى عملية التنبؤ بحيث تزداد أو تقل درجة أعتمادنا عليها فى إعداد خططنا المستقبلية ومن بين هذه العوامل الاتى:

١- درجة الاستقرار السياسى.

٢- الاتجاهات والمؤشرات السكانية.

٣- مستويات واتجاه الأسعار.

٤- السياسات والقيود الحكومية.

٥- التوظيف والإنتاجية والدخل القومى.

٦- البيئة التكنولوجية السائدة والمتاحة.

خطة القوى العاملة على مستوى المنشأة:

ويمكن القول بأن خطة القوى العاملة على مستوى المنشأة هى العملية التى نقوم عن طريقها بتحديد الاحتياجات البشرية للمنظمة عن فترة مقبلة ومن هنا يبدو لنا الترابط الواجب بين عملية إعداد خطة القوى العاملة وعملية التخطيط لكافة أوجه النشاط الأخرى اللازمة لنجاح المشروع فلا يمكن أن تعد خطة القوى العاملة فى فراغ بل يجب عليها أن تستند إلى الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من القوى البشرية - بنوعياتها المتنوعة واللازمة لسد احتياجات المشروع المستقبلية والتى تم تحديدها عن طريق الخطط الأخرى بأوجه نشاطها المتنوعة ولا شك أن رقم أعمال المشروع عن الفترة المستقبلية التى تستخدمها فى التخطيط تعبر عن الأساس اللازم الذى تبنى على أساسه بقية الخطط الأخرى.

وكنقطة انطلاقه لخطة القوى العاملة فإن علينا حصر القوى البشرية الحالية بتخصصاتها المتوفرة وإمكانيات تطوير هذه القدرات لسد احتياجات المنظمة المستقبلية حتى يمكن تحديد الاحتياجات الأخرى اللازم السعى وراء توفيرها لتكون جاهزة فى المستقبل عند ظهور الحاجة إليها.

أهمية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة:

تختلف أهمية تخطيط القوى العاملة وأهدافها باختلاف أنواع المنظمات ومراحل تطورها إلا أن أساليب تخطيط القوى العاملة تتشابه إلى درجة كبيرة وعندما نبحث فى أهمية تخطيط القوى العاملة يجب أن ننظر إلى الموضوع من زاويتين أساسيتين:

أ- أهمية تخطيط القوى العاملة من وجهة نظر المنظمة.

ب- أهمية تخطيط القوى العاملة من وجهة نظر الفرد.

فتتمثل أهمية تخطيط القوى العاملة للمنظمة فى:

ضمان حصولها على احتياجاتها المستقبلية من العمالة.

وللأسف نجد أن خبرة الكثير من المنظمات تشير إلى سطحية عملية تخطيط القوى العاملة بها وإلى اقتصارها- فى الكثير من الاحيان- على عملية تلبية احتياجات المنظمة من القوى البشرية.

بل أن بعض الدول المطبقة لأساليب التخطيط المركزية- صادفت العديد من المشاكل من جراء أهمال الجوانب الأخرى من وظائف تخطيط القوى العاملة ففى مثل هذه الدول هناك خطة قومية توضع لحصر احتياجات القطاعات المختلفة من القوى البشرية المستقبلية وتتم هذه الخطة عن طريق طلب احتياجات القطاعات المختلفة والتنسيق بين هذه الاحتياجات المتنوعة وذلك حتى يمكن الربط بين خطة القوى العاملة والخطة القومية للتعليم والتدريب والإعداد المهنى ولكن كثيرا ما تبالغ القطاعات فى احتياجاتها - سواء لأهداف غير موضوعية أو نتيجة لعدم تطبيق تلك القطاعات للأساليب العلمية فى تخطيط وحصر احتياجاتها من القوى العاملة وتكون النتيجة عبء أضافيا عليها فى حالة الموافقة على احتياجاتها أو تخفيضا ملموسا لهذه الاحتياجات من جانب الجهات المركزية قد يؤدى إلى عدم الوفاء باحتياجاتها.

أهداف تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة:

يمكن القول بأن أهداف تخطيط القوى العاملة - على مستوى المنشأة - تنبع من إمكانية تحقيق العديد من الأهداف الموضوعية للمنظمة والتى بينها:

١- ربط العنصر البشرى بالحاجات الحقيقية للمنظمة.

٢- تقدير احتياجات المنظمة - طويلة الأجل- من القوى البشرية.

٣- تنظيم العائد على الاستثمار فى العنصر البشرى.

٤- الإسعداد مقدما لأية تغيرات تواجه المنظمة نتيجة التطورات التكنولوجية المتلاحقة التى تعايشها.

٥- تحقيق التناسق والتكامل الواجب بين جميع الأعمال التخطيطية للمنشأة فى كافة مجالات نشاطها.

المستويات التنظيمية المتنوعة ودورها فى عملية تخطيط القوى العاملة:

تبدأ عملية تخطيط القوى العاملة بوضع المؤشرات العامة لها على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة وتمثل إدارة الأفراد وإدارة التدريب حلقتى الاتصال اللازمتين بين المستويات الإشرافية والمستويات العليا من التنظيم.

ويمكن تحديد تسلسل هذه العملية من المشاركة على النحو التالى:

١- يقوم مستوى الإدارة العليا بتحديد المؤشرات والمتطلبات التنظيمية المرتبطة بعملية تخطيط القوى العاملة.

فكما سبق القول بأن عملية تخطيط القوى العاملة لا تتم فى فراغ ولا تمثل غاية فى حد ذاتها وإنما هى أسلوب علمى نلجأ إليه لتوفير احتياجات المنظمة من القوى البشرية عن فترة مقبلة وبالتالى فإن هذه الاحتياجات البشرية يتم تحديدها للمستقبل بناء على العديد من المؤشرات العامة الخاصة بالسوق والتكنولوجيا والمنافسة والفرص المتاحة وغيرها والتى تتم على مستوى الإدارة العليا حيث تبحث الأمور العامة الخاصة بالمنظمة ككل وارتباطها بالبيئة التى

تعمل فى إطارها كذلك فإن التطوير التنظيمى الذى تمارسه المنظمة يفرض الكثير من المتطلبات الواجب أخذها فى الاعتبار عند وضع خطة القوى العاملة.

٢- بعد أخذ الإطار العام الخاص بالمؤشرات والمتطلبات التنظيمية الخاصة بتخطيط القوى العاملة فى الحسبان يقوم مستوى الإدارة الاشرافية و(الوحدات التنظيمية المباشرة) بتخطيط احتياجاته الوظيفية والافراد اللازمين لها كل فى اختصاصه.

٣- تمثل إدارة الإفراد العصب الذى تتدفق فيه كافة احتياجات الاقسام- والوحدات التنظيمية الأخرى- الخاصة بالقوى العاملة.

ومن خلال المؤشرات العامة المبلغة لها من الإدارة العليا تقوم إدارة الأفراد بوضع التنبؤات الخاصة بالقوى العاملة خلال السنة التخطيطية التى تعد على أساسها خطة القوى العاملة للمنظمة.

ومن جانب آخر تقوم إدارة الأفراد بتحديد بعض التوقعات المرتبطة بمعدل دوران العمل ومعدلات الغياب وغيرها من الأمور الهامة المتصلة بالقوى العاملة وذلك بالاعتماد على البيانات المبلغة لها من الإدارات والاقسام المختلفة.

٤- بناءا على التنبؤات الخاصة بالقوى العاملة والتوقعات الخاصة بمعدل دوران العمل وغيره من الأمور المتصلة تتوصل إدارة الأفراد إلى نوع من التقييم الأولى للمؤشرات الاساسية التى وضعتها الإدارة العليا فيما يختص بتخطيط القوى العاملة.

وتقوم إدارة الأفراد بعمل الحسابات المبدأية الخاصة بالتكلفة المتوقعة. وتعتمد إدارة الأفراد فى التوصل إلى هذا التقييم الأولى على البيانات المتاحة لها من الأقسام الإشرافية والخاصة باحتياجاتها الوظيفية والعمالة اللازمة لها وترفع إدارة الأفراد هذا التقييم الأولى إلى الإدارة العليا كأحدى الدراسات اللازمة للأخيرة لتحديد تنبؤاتها الخاصة بالقوى العاملة والخطوط العامة العريضة اللازم اتباعها فى وضع خطة القوى العاملة.

٥- بعد أن تحدد الإدارة العليا تنبؤاتها من احتياجاتها الخاصة بالقوى العاملة للعام المقبل وبعد أن تقوم بتحديد الخطوط العامة العريضة اللازمة تبلغ تعليماتها هذه إلى الإدارات والأقسام المعنية التى تستخدمها إلى جانب دراساتها الأولى الخاصة بتخطيط العمل والعمالة فى وضع اقتراحاتها الخاصة بميزانية الأفراد وتبلغها إلى إدارة الأفراد.

٦- بناء على اقتراحات الوحدات التنظيمية المختلفة وتنبؤات الإدارة العليا وفى إطار الخطوط العامة العريضة التى تضعها تقوم إدارة الأفراد بجمع ومراجعة وعمل حسابات التكلفة الخاصة باقتراحات ميزانية الأفراد بينما تقوم إدارة التدريب بحصر الاحتياجات التدريبية اللازمة لخطة القوى العاملة المقبلة وتكلفتها ويرفع اقتراح ميزانية الأفراد وخطة التدريب إلى الإدارة العليا لاعتمادها.

٧- بعد مناقشة ميزانية الأفراد وخطة التدريب المقدمتين من إدارة الأفراد وإدارة التدريب وبعد اجراء أى تعديلات عليها تقتضيها ظروف المنظمة تقوم الإدارة العليا باعتماد ميزانية الأفراد للعام المقبل والتى تحدد عدد الأفراد اللازمين بتخصصاتهم اللازمة مصنفين حسب الزمن اللازم (دائمين – مؤقتين- موسميين) وحسب التعلم والخبرة والتدريب والسن والجنس وغير ذلك من الصفات اللازمة. وتترجم ميزانية الأفراد فى صورة التكلفة المالية اللازمة عن طريق وضع ما يعرف بميزانية الأجور.

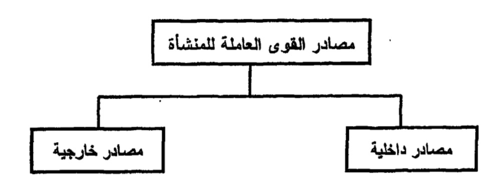
٨- بعد اعتماد ميزانية الأفراد وخطة التدريب من جانب الإدارة العليا تبلغ بها إدارة الأفراد وإدارة التدريب وتقوم إدارة الأفراد بإعداد مقترحاتها بشأن برامج الانتقالات الداخلية بين العاملين والترقية وغيرهما من البرامج المساعدة فى تحقيق تلبية احتياجات المشروع من القوى العاملة عن الفترة القادمة، كذلك تقوم إدارة التدريب بحصر الاعمال التدريبية

اللازمة وتصميم برامجها وتحديد الجداول الزمنية لها ومكـــان التدريـــب سواء داخل المنظمة أو خارجيا وغيرها من الأمور المرتبطـــة، وترفـــع هذه البرامج المقترحة مرة أخرى إلى الإدارة العليا للاعتماد.

فعند هذه المرحلة تكون المنظمة قد حددت احتياجاتها الكمية والنوعيـــة من القوى العاملة للعام التالي وبطبيعة الحال تبدأ إدارة الأفـــراد- عـــن طريـــق مخزونها من المعلومات الخاصة بالعاملين الحاليين بالمنظمة فى البحث عن مدى إمكانية الوفاء بالاحتياجات الجديدة ولو جزئيا بالاستعانة بالمصادر المتاحة لـــدى المنظمة (العاملين الحاليين) فقد يكون هناك زيادة فى الطاقات البشرية اللازمـــة لجزء من التنظيم والتى يمكن الاستعانة بها فى بعض الأجزاء الأخـــرى التـــى تعانى نقصا منها ويتم ذلك عن طريق النقل وقد يلجأ إلى التدريب لاعادة تدريـــب هؤلاء الأفراد حتى يصبحوا بالكفاءة المطلوبة كذلك قد يكون التغيير مثـــلا فـــى الحاجة إلى التوسع فى بعض المناصب القيادية أو الحاجة إلى إحـــلال آخريـــن محل أولئك الذين تنتهى خدمتهم لأى سبب من الأســـباب وهنـــا تتعـــاون إدارة الأفراد مع إدارة التدريب فى وضع الاقتراحات الخاصة بالترقية وإعادة التدريـــب لملئ الفراغات الجديدة فى المناصب الإدارية .

٩- بعد الانتهاء من وضع برامج الانتقالات الداخلية ترفـــع جميعـــها إلـــى الإدارة العليا توطئة لاعتمادها، وبعد الاعتماد تبدأ إدارة الأفراد والتدريب، وغيرهما من الإدارات المعنية فى اتخـــاذ الخطـــوات التنفيذيـــة اللازمـــة لتحقيق ما جاء فى تلك البرامج سواء اعداد قرارات النقـــل والترقيـــة أو تنفيذ البرامج التدريبية أو اللجوء إلى المصادر الخارجيـــة لســـد حاجـــة المنظمة عن طريق البحث عن العاملين وتعيينهم وتدريبهم.... الخ.

ويمكن تصوير مصادر القوى العاملة التى تحصل منها المنظمـــة علـــى احتياجاتها فى الشكل التالى:-



مصادر داخلية	مصادر خارجية
١- الطاقات البشرية المتاحة المستغلة.	١- مخرجات المؤسسات التعليمية.
٢- ساعات العمل الفعلية المتاحة والإضافية.	٢- مخرجات أجهزة التدريب والتأهيل.
٣- الإعداد والتدريب والتنقلات.	٣- فائض العمالة بسوق العمل.
	٤- من يبحث عن فرص عمل أفضل.

فالبعض من المنظمات يتسرع ويلجأ إلى أسلوب التعيين لسد احتياجاته الإضافية من القوى البشرية وذلك قبل البحث عن مصادره الداخلية المتوافرة. ولا تقتصر المصادر الداخلية هنا على مجرد عمليات النقل والترقية بل أن هنالك مصدرين آخرين أساسيين يمكن اللجوء إليهما في سد احتياجات المنظمة من الطاقة البشرية. فكما هو موضح بالشكل السابق هناك مصادر داخلية ثلاثة رئيسية يمكن للمنظمة اللجوء إليها في الحصول على الطاقات البشرية اللازمة لأداء عملها هذه المصادر الثلاثة هي:-

١- ساعات العمل الفعلية المتاحة.

٢- الطاقات البشرية المستغلة.

٣- الإعداد والتنقلات.

٤- التدريب وما يحققه من زيادة في الأداء.

فساعات العمل المستخدمة في الأداء تتحدد عن طريق تحديد الأنماط الزمنية اللازمة لأداء العمل المطلوب والتي يستخدم في تحديدها تحليل العمل أو دراسات الزمن والحركة، ومن هنا فإن إعادة النظر في هذه الدراسات قد يؤدي إلى تحقيق وفورات للمنظمة تتمثل في عدد من الساعات المتاحة التي يمكن توجيهها في تغطية أي احتياجات اضافية من القوى البشرية فمثلا يلاحظ أن

تبسيط أداء بعض الاعمال يؤدى إلى تخفيض مقـدار الزمـن الـلازم لأدائـها وبالتالى تخفيض عدد الساعات الكلية اللازمة لأدائها من هنا يمكن توجيه العمالـة الزائدة لسد احتياجات جديدة للمنظمة.

كذلك تلعب معدلات الغياب دورا فى تحديـد عـدد السـاعات الفعليـة المستغلة فارتفاع معدلات الغياب يضيع على المنظمة عددا ليـس بسـيطا مـن الساعات التى كان من الممكن استخدامها فى انجاز الاعمال ويمكن للمنظمة عـن طريق دراسة معدلات الغياب وحصر عدد الساعات الضائعة - أن تبحـث فـى أسباب نشأتها وتعمل على تخفيضها وبالتالى تضيف عددا جديداً مـن السـاعات للعمل الفعلى.

وبالإضافة إلى ما سبق فإنه يمكن للمنظمات استخدام نظـام الورديـات والتشغيل الإضافى وذلك لتحقيق عدد إضافى من ساعات القوى البشرية الحاليـة قد يغنيها عن الالتجاء إلى اجراء تعيينات جديدة كذلك تفيـد المنظمـة الدراسـة الخاصة بنظام الاجازات الحالى ومدى انتظامه وتأثيره علـى كميـة السـاعات الفعلية التى يقضيها العاملون فى العمل إلا أنه يجب أن نحذر هنـا مـن سـوء استخدام الأساليب السابقة بحيث نعمل على ارهـاق العـاملين لحسـاب العمـل فالتطبيق الخاطئ لبعض الأساليب السابقة قد يؤدى بنتائج عكسية لا تكـون فـى صالح المنظمة على الإطلاق.

ويتمثل المصدر الثانى الأساسى - من مصادر المنظمة للقوى العاملـة - فى الطاقة البشرية المستغلة فقد يعمل العامل ثمانى ساعات يوميا إلا أنه يعطـى إنتاجا يعادل ما يعطيه آخر فى أربع ساعات فقط حيـث أن الكفايـة الإنتاجيـة للأخير تكون أعلى بكثير من كفاءة الأول الإنتاجية. ولا شك أن هناك مؤشـرات للكفاءة الإنتاجية للعاملين تساعد المنظمة فى تحديد مدى الاستغلال السليم للطاقـة البشرية العاملة بها فإذا ما تبين للمنظمة انخفاض مسـتوى الكفـاءة الإنتاجيـة للعاملين بها فان تبنيها لبرامج فعالة تعمل على رفع تلك الكفـاءة يغنيـها عـن

تجء إلى مزيد من التعيين لسد العجز فى ساعات العمل المطلوبة لانجاز اهدافها.

كذلك تتحدد مدى استفادة المنظمة من الطاقات البشرية الموجودة بها ببرامج التحفيز التى تستخدمها فى دفع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الكفاية ومدى مناسبة هذه البرامج فى تحفيز الحاجات الإنسانية التى يسعى العاملون إلى اشباعها ويرتبط بهذا الأمر مدى مناسبة العمل الذى يقوم به العاملون مع قدراتهم وحاجاتهم الشخصية فلا شك أن تناسب العمل مع قدرات وحاجات الفرد يدفعه إلى تحقيق أحسن استخدام ممكن لطاقاته البشرية.

ويتمثل المصدر الثالث الأساسى من مصادر القوى العاملة للمنظمة فى الاعداد والتنقلات ويقصد بلفظ الإعداد التعيينات الإضافية اللازمة لسد احتياجات منظمة من القوى البشرية اما التنقلات فيقصد بها عملية التنقلات الداخلية والترقيات التى تستخدم فى سد الفراغات التى تنشأ فى الهيكل التنظيمى للمنشأة.

وأخيرا - وليس آخرا يأتى التدريب بما يحققه من زيادة فى مستوى الأداء والإنتاجية وما يوفره من ساعات عمل قد تسمح باستغلالها فى أنشطة أخرى كبديل للاستعانة بعمال جدد.

خلاصة السمات الأساسية لعملية تخطيط القوى العاملة:

يمكن تمييز مرحلتين أساسيتين لعملية تخطيط القوى العاملة كالاتى:

المرحلة الأولى: مرحلة إعداد مشروع ميزانية الأفراد المقترحة.

المرحلة الثانية: مرحلة اعتماد مشروع ميزانية الأفراد وإعداد ميزانية الأجور أو ميزانية تكلفة الأفراد Personnel Costs Budget والتنبؤات المرتبطة بالقوى العاملة والخاصة بالعام القادم.

مفاهيم أساسية

فى مجال تخطيط القوى العاملة

تتعدد تعاريف ومفاهيم تخطيط القوى العاملة من حيث المنظور والمستوى وأبعاد ومجالات التخطيط وميادينه وبالبحث عن تعريف شامل لتخطيط القوى العاملة جاء تعريف السيد الأستاذ/ خالد طاهر الخبير العمالى ووكيل أول وزارة القوى العاملة والتشغيل سابقا من أكثر التعريفات شمولا ووضوحا وهو :-

تعريف تخطيط القوى العاملة:

(تخطيط القوى العاملة هو وضع سياسات وخطط وبرامج الاستخدام الأمثل للقوى البشرية القائمة والمتوقعة على ضوء أهداف سياسة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومعنى الاستخدام الأمثل هو شمول التخطيط للجانب الكمى، أى الأعداد الكلية للقوى العاملة والجانب الكيفى أو النوعى للقوى العاملة ميقاتا وزمانا).

أهداف تخطيط القوى العاملة:

من التعريف السابق يمكننا أن نحدد أهم أهداف تخطيط القوى العاملة فى الآتى:-

١- تحقيق الاستخدام الكامل والمستمر للقوى العاملة بحيث يسهم كل فرد بالقدر المطلوب منه فى الإنتاج وبالتالى فى الدخل القومى.

٢- توفير فرص عمل مجزية ومستقرة لكل عامل قادر على العمل يبحث عنه ويرغب فيه ويحرص عليه.

٣- الحفاظ على الثروة البشرية وصيانتها وتنميتها المستمرة والعمل على استقرارها كأساس لاستقرار وأمن المجتمع فى إطار من تكافؤ الفرص.

٤- تحقيق التوازن الكامل بين العرض والطلب على القوى العاملة كما وكيفا وتركيبه وتوزيعا وتوقيتا وبالتالى القضاء على كل أشكال البطالة فى المجتمع.

٥- توفير كافة احتياجات المشروعات الاقتصادية على اختلاف أنشطتها من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها واستثماراتها وبالتخصصات العامة المطلوبة والتخصصات الدقيقة بقدر الإمكان بالتوزيع الزمنى والجغرافى الملائم لاحتياجاتها.

٦- تحقيق التنسيق بين كافة الجهات المعنية بالثروة البشرية كالمؤسسات التعليمية والتدريبية والسكانية وأجهزة التخطيط الإقتصادى والتكنولوجى بحيث تأتى مخرجاتها متوافقة مع احتياجات سوق العمل.

مستويات تخطيط القوى العاملة:

تأتى الثروة البشرية فى مقدمة كافة عناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وأكثرها فعالية وتأثيرا وبالتالى فتخطيط القوى العاملة ككل أشكال التخطيط يتم على المستويات التالية:-

أولا: تخطيط القوى العاملة على المستوى القومى العام.

ثانيا: تخطيط القوى العاملة على مستوى قطاعات الإنتاج على اختلافها وتنوعها.

ثالثا: تخطيط القوى العاملة على المستوى المحلى بالمحافظات ووحدات الحكم المحلى.

رابعا: تخطيط القوى العاملة على مستوى المهن أو الحرف لتنميتها ورعاية مصالح أعضائها وتعظيم دور كل منها.

خامسا: تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشآت أو الوحدات الاقتصادية إنتاجية أو خدمية.

سادساً: تخطيط القوى العاملة على مستوى التكتلات الاقتصادية الأقليمية التي أصبحت سمة العصر.

سابعاً: تخطيط القوى العاملة على المستوى الدولي من خلال منظمات دولية تتولى التخطيط للقوى العاملة على مستوى العالم كمنظمة العمل الدولية وكذلك منظمات إقليمية كمنظمة العمل العربية.

ثامناً: جهود الفرد الذاتية في تنمية قدراته ومهاراته من خلال التعليم والتدريب والتثقيف المستمر.

مجال عمل ومشاكل تخطيط القوى العاملة:

أولا: على المستوى القومي العام:

يرتبط تخطيط القوى العاملة بتوفير احتياجات خطة التنمية من القوى العاملة على المستوى القومي العام كما وكيفا وتوقيتا وتركيبه مع استثمار القوى العاملة المتاحة استثمارا كاملا في مشروعات وفرص عمل منتجة حقيقية وبالتالي العمل على الحد من البطالة وتنمية الثروة البشرية فنيا وماديا واجتماعيا.. ومن أهم العوامل المؤثرة على تخطيط القوى العاملة على المستوى القومي العام ما يلي:-

١- صعوبة تحقيق التوازن الكمي والنوعي للقوى العاملة وتوزيعها على الأنشطة الاقتصادية (زراعية - صناعية - خدمية) وكذلك على المهن المختلفة (حرفيون - زراعيون - فنيون - إداريون - المهن الحرة على تنوعها) حيث تساهم كل من هذه الفئات بقدر فعال تبعا لأهميتها ووزنها وتأثير كل منها في الاقتصاد القومي والتنمية والإحتياجات المستقبلية لكل نشاط منها.

٢- عوامل الهجرة الداخلية والخارجية وتركيزها على التخصصات والمهارات النادرة وكذلك استحواذ المشروعات الاستثمارية والاستثمارات الأجنبية على

العناصر المميزة منها، ومدى الحاجة إلى التخطيط للإجابة والتجديد في ضوء الاحتياجات المحلية والاقليمية وأسواق العمل الخارجية.

٣- الخلل في التوزيع الكمي والنوعي والجغرافي للسكان وتوزيع الأنشطة والاستثمارات بما يحد من إمكانية تحقيق التنمية الشاملة والعادلة وتكافؤ الفرص لكافة محافظات مصر وخاصة النائية منها بالإضافة إلى المجتمعات العمرانية الجديدة.

٤- القيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية والبيئية السائدة في المجتمع والتي قد تحرم المجتمع من ثمرة عمل بعض عناصره كالنظرة المختلفة لعمل المرأة وكذلك مركزية الخدمات والاستثمارات والإدارة وغيرها.

٥- حيث أن التعليم استثمار طويل المدى تستغرق مدخلاته في المتوسط ١٦ سنة والتخطيط له يتطلب التعرف الدقيق على مدى ونوعية احتياجات سوق العمل ومتغيراتها خلال تلك الفترة، الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم تطابق مخرجاته مع مواصفات واحتياجات مدخلات سوق العمل، فضلا عن أن التعليم يسعى لتوفير الاحتياجات العامة وليس احتياجات التخصص الدقيق للمنشآت الاقتصادية على تنوعها وتطورها.

٦- التقدم التكنولوجي السريع وصعوبة تحديد هياكل ومواصفات ثابتة للمهن والمهارات والمعارف حتى يمكن ترجمتها لبرامج تعليمية وتدريبية دقيقة يجعل من الصعوبة المواءمة المستمرة بين برامج التعليم والتدريب والعمل ومتغيرات التقنية الحديثة.

٧- تعدد وتداخل المؤسسات والتنظيمات التي تتولى التخطيط للقوى العاملة على المستوى القومي العام وعدم التنسيق فيما بينها مع عدم توافر قاعدة بيانات دقيقة تخدم الباحثين والمخططين في هذا المجال.

٨- نضيف إلى ذلك الزيادة السكانية وارتفاع معدلات الخصوبة والإعالة والأمية وانتشار البطالة وضعف الاستثمارات والخدمات وندرة المتخصصين في مجال تخطيط القوى العاملة والتنمية البشرية خاصة على المستوى القومي.

ثانيا: على مستوى المنشأة:

لا شك أن المنشآت الاقتصادية هي العنصر الفعال والمباشر في إحداث التنمية وللقوى العاملة فيها تأثير مباشر على فعاليتها وقدرتها على الأداء الأمر الذى أدى لظهور نظريات راس المال البشرى تعبيرا عن أهمية العنصر الإنسانى فى تحقيق فعالية النتائج لهذا يحظى تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشآت بأهمية خاصة .. حيث تعانى من مشكلات ومعوقات أهمها:-

١- الخطط الموضوعية لتخطيط القوى العاملة تعتمد على التنبؤ بمتغيرات القوى العاملة المستقبلية وهى بطبيعتها متغيرات طويلة المدى تتضمن متغيرات غير متوقعة يكون لها تأثير سلبى على نتائج هذه الخطط.

٢- تتأثر كفاءة تخطيط القوى العاملة بمعايير عديدة منها معدلات الأداء والإنتاجية والمستويات والقدرات والمعارف والمهارات والفروق الفردية ولكل منها تأثير متداخل ومتشابك يتعذر الفصل بينها وقياس درجة تأثيره على حدة بعيدا عن غيره من المؤشرات.

٣- صعوبة التوفيق والتنسيق بين مصالح العاملين بها والقوانين والقرارات السيادية والعائد على البيئة والمجتمع.

٤- صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية والأساليب الكمية للعمل والأداء وخاصة فى الأعمال الغير مباشرة والتى لا غنى عنها فى العملية الإنتاجية.

٥- تعذر التنبؤ بمستوى وإنتاجية ومرونة الاستجابة للتطور المهنى المستقبلى لدى العمالة الحديثة بالمنشآت.

٦- عدم الاهتمام بالبيانات والدراسات اللازمة لتخطيط القوى العاملة داخل المنشآت فضلا عن تداخل نشاطها مع الكثير من الأنشطة الإدارية الأخرى كاختيار القوى العاملة والتعيين والتدريب والترقية والنقل.

٧- عدم قابلية دراسات وأساليب تخطيط القوى العاملة للتعميم بين المنشآت حيث تختلف بين كل منها في ضوء الآتي:-

- نوع ومستوى التكنولوجيا المطبقة في الإنتاج والخامات المستخدمة وأساليب العمل أو التصنيع ومتطلباتها من العلوم والمعارف والمهارات والتدريب واستمراره.
- حجم المنشأة وموقعها وطبيعة البيئة المحيطة بها والعمالة المتاحة من خلالها.
- النظم الاجتماعية والإدارية والسياسية والاقتصادية السائدة بالمجتمع.

العمليات الأساسية
فى تخطيط القوى العاملة

يركز تخطيط القوى العاملة على ثلاث عمليات أساسية تختلف من حيث ميدان تناولها على النحو التالى:-

محاور عمل تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة:

أولاً: العرض الداخلى المتاح: فى المنشأة وما يوجد بها من قوى عاملة متاحة وتمثل جانب العرض الداخلى المتاح بالفعل وقدرتها على تطويعه لإحتياجاتها فى إطار من الترشيد والاستخدام الأمثل للعمالة بها والذى يخضع لسيطرة وتحكم المنشأة.

ثانياً: العرض الخارجي: ويتمثل فى سوق العمل الخارجي وأعداد وتركيبه ومستوى المتاح من العمالة من خلاله وذلك فى إطار إمكانيات المنشأة فى الاستحواذ على احتياجاتها منه فى ضوء حجم المنشأة وخطط وبرامج الإنتاج ومعدلات الأداء واحتمالات التوسع واحتياجات الإحلال المستقبلية والقدرة الاقتصادية للمنشأة. هذا ويخضع العرض الخارجى لتأثير العديد من المؤسسات التعليمية والتدريبية والتخطيطية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

ثالثاً: الموازنة بين العرض والاحتياجات: ويتم ذلك من خلال قدرات مخططى القوى العاملة ومنظميها داخل المنشأة ومهاراتهم فى إحداث التوازن المستمر بين العرض المتاح داخليا وخارجيا وبين احتياجاتها الفعلية بمواصفاتها الدقيقة.

العمليات الأساسية فى تخطيط القوى العاملة:

وإذا تناولنا المحاور الأساسية السابقة وما يؤثر عليها من عوامل تكون غالبا هى مجال العمل والتحليل والدراسة بمعرفة مخططى القوى العاملة وتشمل العمليات الأساسية الآتى:-

أولا: جانب العرض:

أ) العرض الداخلى المتاح من العمالة بالمنشأة:

ويتم دراسته وتحليله من خلال العمليات التالية:-

١- دراسة وتحديد وتحليل مكونات هياكل العمالة الحالية بالمنشأة وإعداد قاعدة بيانات تفصيلية عنها من حيث الأعداد والتخصصات والتأهيل العلمى والنوع والفئات العمرية ومستوى المهارات والمعارف والقدرات (ويمثل ذلك موقف العمالة الحالى).

٢- المنظور المستقبلى والقدرة على التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه العمالة مستقبلا وما سيطرأ عليها من متغيرات فى خصائصها المختلفة ويعتمد ذلك غالباً على التطور التاريخى السابق للعمالة بالمنشأة والمؤسسات المثيلة.. وأهم هذه المتغيرات هو انتهاء الخدمة بأنواعها- التدريب - تطوير وتغيير المسار الوظيفى - الترقيات - حركة العمالة داخل الهيكل الوظيفى - التطور فى القدرات والمهارات - التعاقد على العمل مع الغير أو مع المنشأة - ويعبر عن ذلك باتجاه العمالة (دورتها أو دورانها).

٣- الإطار الإدارى والتنظيمى داخل المنشأة وتأثيره على أداء وظروف العمل كنظم الأجور والحوافز وساعات العمل والإجازات ونظم التدريب والتنمية البشرية وصيانة العمالة الصحية والاجتماعية والسلامة والصحة المهنية والدافعية والانتماء والتحفيز على التطوير والابتكار والإبداع فى الأداء ونمط القيادة ونظم الاتصال السائدة داخل المنشأة وانعكاس كل منها على العمالة.

وهكذا نجد أن عناصر العرض الداخلي جميعا تخضع لسيطرة وتأثير المنشأة ونظم ومناخ العمل بها.

ب- العرض الخارجي المتاح:

ويتمثل في سوق العمل الخارجي وهو ما يمكن الحصول عليه من العمالة المختلفة بسوق العمل والتي تخضع لتأثير وسيطرة مؤسسات عديدة منها مؤسسات ونظم التعليم والتدريب وتعليم الكبار والتنمية البشرية وتخطيط القوى العاملة على المستوى القومي والتركيبة السكانية وتوزيعها الجغرافي ودرجة التحضر ومخزون العمالة ومستوى ودرجة البطالة ومعدلات الهجرة الداخلية والخارجية ونظم التشغيل وسياسات التوظيف والقوانين العمالية والسيادية الملزمة بالإضافة إلى درجة قوة وتأثير النقابات العمالية ومنظمات أصحاب الأعمال والقيم الاجتماعية السائدة (ويطلق على ذلك بيئة العمل الخارجية).

ثانيا: الطلب على العمالة:

ويتم تقديره من خلال ترجمة الأهداف الإنتاجية للمنشأة وتحويلها إلى هياكل تحليلية للعمالة الواجب توظيفها للوفاء بهذه الأهداف وتنفيذ كافة البرامج الإنتاجية عددا ونوعية وتركيبه مع مراعاة احتمالات التوسعات المستقبلية في العمل. وذلك في إطار حجم واستثمارات المنشأة وإنتاجها المخطط في ضوء حصتها في السوق المحلية والتصديرية إن وجد ويراعى في ذلك الأنشطة الخدمية المكملة واللازمة لأدائها.

ثالثا: الاحتياجات من العمالة:

وهكذا فإن آليات تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة تكون من خلال تحديد وتحليل العمالة بالمنشأة ثم تحديد الاحتياجات اللازمة للأداء الكامل والأمثل لتحقيق الأهداف ويمثل الفرق بينهما الاحتياجات من العمالة ويعبر عنها بالمعادلة التالية:-

احتياجات الأداء الكامل – العرض الداخلي المتاح = الاحتياجات من العمالة
(الطلب الأمثل) (العاملين بالمنشأة) (الفرق بين العرض والطلب)

وهذا الفرق هو محور جهود كبيرة من مخططي القوى العاملة بهدف تحقيق التوازن بين العرض والطلب من العمالة.

هذا وقد تكون احتياجات تحقيق التوازن بالسالب فيسعى مخطط القوى العاملة على تدبيرها من سوق العمل الخارجي وقد تكون بالزيادة فيعمل على امتصاصها وتوظيفها في أعمال أخرى بحيث تكون منتجة.

وتمثل هذه الاحتياجات وكيفية توفيرها بالكم والكيف والخبرات والمهارات والقدرات والتأهيل العلمي المناسب وفي الوقت الملائم للعمل صلب عمل مخطط القوى العاملة على مستوى المنشأة وتتحقق مهاراته من استمرار واستقرار ذلك التوازن.

رابعاً: تحقيق التوازن بين جانبي العرض والطلب (الموازنة):

ويتم من خلال توفير الاحتياجات المستمرة للعمل عددا ونوعا وخصائص وتركيبة ويأتي ذلك في إطار التحديد الدقيق للعناصر التالية:-

١- الترجمة الدقيقة لاحتياجات العمل وهياكلها أعداداً ومستويات في إطار خطط الإنتاج وحجمه ومعدلات الأداء واحتمالات التوسع والتطوير أو التغيير وحجم المنشأة ومستوى التكنولوجيا المطبقة ونصيب المنشأة من السوق في الأجل القصير والمتوسط والطويل (أي ما يجب أن تكون عليه العمالة مستقبلا).

٢- حصر العمالة ومخزونها من خلال هياكل تحليل العمالة وفقا للواقع الفعلي في كل مرحلة عددا وخصائص وتركيبة (ويمثل ذلك واقع العمالة الفعلية بالمنشأة).

٣- تحديد العجز أو الفائض فى العمالة كما وكيفا . ساليب الإحلال أو التخلص من الفائض مع مراعاة المتغيرات المتوقعة (كالتوسعات - الاستثمارات الجديدة- المشروعات والأنشطة المكملة المحتملة - الزيادة فى النشاط - عنصر الندرة فى بعض التخصصات - الفاقد المتوقع - تكلفة العمالة) وذلك دون أهدار لعنصر الترشيد فى العمالة والاستخدام الأمثل لها (ويمثل ذلك جانب الطلب).

٤- المتابعة المستمرة لخطط القوى العاملة للتأكد من ملاءمتها للواقع العملى المنفذ وتلبيتها الفعلية للاحتياجات ومعالجة الفروق أولا بأول إن وجد حتى لا تؤثر على الأداء والإنتاجية (ويمثل ذلك توازن أو موازنة القوى العاملة) والذى يمثل هدف تخطيط القوى العاملة والتنمية البشرية.

وتعبر المعادلة التالية باختصار عن العمليات الأساسية لتخطيط القوى العاملة.

الطلب الكلى على العمالة- العرض الداخلى المتاح= الاحتياجات← عوامل المعالجة أو التوازن

أهم أساليب ووسائل تحقيق التوازن بين العرض والطلب على العمالة

أولاً: أساليب ووسائل تحقيق الموازنة على المستوى القومى العام:

يلتزم مخطط القوى العاملة على المستوى القومى العام بمكونات مدخلات سوق العمل والتى تشمل الآتى:-

١- مخرجات أجهزة التعليم على اختلاف تخصصاتها ومستوياتها وكذلك أجهزة التدريب المهنى المؤهلة للعمل.

٢- العاطلون عن العمل والباحثون عنه والقادرون عليه.

٣- المتسربون من مراحل التعليم المختلفة.

٤- الأميين فى سن العمل.

٥- ذوى القدرات والمهارات والتخصصات الخاصة الذين يسعون لتطوير أوضاعهم من خلال تغيير أعمالهم ووظائفهم.

وفى المقابل يعمل مخطط القوى العاملة على توفير كافة احتياجات المؤسسات والمنشآت الاقتصادية على اختلاف أنشطتها (إنتاجية – خدمية) وذلك وفقا لاحتياجاتها فى الوقت المناسب لذلك وبالأعداد والأمكانيات والتخصصات العامة والدقيقة اللازمة لتنفيذ برامج وسياسات العمل بها وتحقيق الأهداف العامة للمجتمع وذلك بالتنسيق بين المؤسسات المعنية بالقوى البشرية كأجهزة التعليم والتخطيط والتشغيل والهجرة والتنمية البشرية وغيرها فى إطار الالتزامات العامة الدستورية والتشريعية والاجتماعية والاقتصادية والتنموية والمؤثرات والمتغيرات العالمية السائدة.

ثانيا: اساليب ووسائل تحقيق الموازنة على مستوى المنشآت:

تهدف أساليب ووسائل تحقيق التوازن بين العرض والطلب من العمالة تحقيق تعادل مستمر ومتكامل للعرض والطلب على العمالة داخل المنشأة فى الوقت المناسب مع الالتزام بالأعداد والمستويات والتخصصات والتركيبة الملائمة لاحتياجاتها.. ومن أهم وسائل تحقيق الموازنة ما يلى:-

١- العمل على تطوير وتحديث طرق وأساليب العمل ومستوى التكنولوجيا المطبقة ترشيدا لهيكل العمالة بالمنشأة حيث أن ارتفاع مستوى التكنولوجيا يقلل من حجم العمالة المستخدمة والعكس صحيح حيث أن انخفاض مستوى التكنولوجيا يؤدى إلى زيادة الاعتماد على الايدى العاملة وزيادتها.

٢- تطوير وصيانة العمالة وتنمية قدراتها من خلال توفير البرامج التدريبية الملائمة فى ضوء تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية بما يساهم فى سد الفجوة بين خصائص وقدرات ومهارات ومعارف العمالة المتاحة ومستوى العمالة المطلوبة للأداء.

٣- إعادة هيكلة العمالة وتوزيعها لاستثمار الطاقات المتاحة المعطلة من خلال استغلال الفائض فى بعض الوحدات فى سد العجز بالوحدات الأخرى وكذلك التنقلات والترقيات وإعادة التدريب وتغيير المسار الوظيفى داخل الأسرة المهنية الواحدة.

٤- تطوير نظم العمل بزيادة أو تخفيض ساعات العمل ونظم الحوافز والمكافآت التى يقابلها إنتاج فعلى، وكذلك توفير بيئة عمل داعمة للإنتاجية.

٥- التوسعات الرأسية بالاستخدام الأمثل للاستثمارات المتاحة والتوسعات الأفقية بإضافة استثمارات وأنشطة جديدة مكملة ومتجانسة أو متنوعة تمتص فائض العمالة المتاح.

٦- دراسة وتحديد تكلفة العمالة وبدائلها المتاحة (أى تكلفة الفرص البديلة) واتخاذ القرار المناسب والأكثر عائد على المنشأة والمجتمع معا.

الخرائط التنظيمية وهياكل تحليل العمالة ودور كل منهما فى تخطيط القوى العاملة

يتطلب التنظيم الجيد للمنشآت تحديد أهدافها تحديداً دقيقا ثم ترجمة هذه الأهداف إلى خرائط أو هياكل تنظيمية تتضمن كافة الوحدات والأقسام والإدارات والمستويات اللازمة لأداء العمل بها والتى يتم ترجمتها إلى هياكل تحليلية للعمالة من حيث العدد والتأهيل والنوع والمهارات والقدرات التى تشغلها كما يلى:

أولاً: الهياكل أو الخرائط التنظيمية:

- وتمثل ترجمة فعلية لأهداف المنشآة فى شكل خرائط أو هياكل تنظيمية تتضمن تحديد وحدات وأقسام العمل بالمنشأة ومستوياتها ومسارات العمل بها مع وضوح نطاق الأشراف والسلطة والمسئولية وخطوط الاتصال وحركة المعلومات بها.

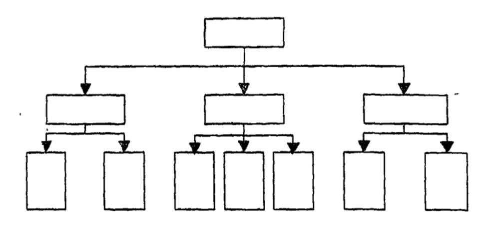
- هذا وقد تتخذ الأهداف أشكال عديدة تبرز وتحقق الغرض من المنشأة ومن أهمها كميات الإنتاج الاجمالى المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة وبالجودة المناسبة لاحتياجات المجتمع.. أو قيمة محددة بالجنيهات للإنتاج أو المبيعات أو الربح الذى يحقق هذه الأهداف.. وقد تأخذ الأهداف أشكال نسبية كنسبة صافى الربح إلى حجم رأس المال المستثمر بالمنشأة مثلا.

كما يخضع شكل الخرائط التنظيمية لطبيعة عمل المنشأة وحجمها وفروعها وأقسامها والتوزيع الجغرافى لها.. ومن أهم أشكال الخرائط ما يلى:-

١- خرائط تنظيمية نمطية:

تتدرج فيها المستويات الإدارية رأسيا من أعلى إلى أسفل وكذلك خطوط السلطة ونطاق الأشراف ومسارات العمل والاتصال وهذا الشكل هو الأكثر شيوعاً حيث يسهل من خلاله تحديد ترتيب المستويات الإدارية ونطاق الإشراف

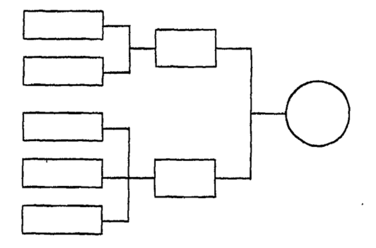
والسلطة والمسئولية لكل منها، ويكون مركز السلطة ـا عند قمة الخريطة كما في الشكل التالي:-



(شكل يبين الخرائط التنظيمية النمطية)

٢- خرائط تنظيمية أفقية:

يكون مركز السلطة فيها يمين أو يسار الخريطة ويتدرج وينساب في الاتجاه المعاكس موضحا مسار العمل والسلطة والمسئولية ونطاق الاشراف كما في الشكل التالي:-



(شكل يبين الخرائط التنظيمية الأفقية)

٣- خرائط تنظيمية دائرية:

يكون مركز السلطة فيها عند مركز الدائرة ويتدرج كلما ابتعدنا عن مركزها ويؤكد هذا النوع من الخرائط على مركزية السلطة ومدى تفويضها وتدرجها بالإضافة إلى شبكية الاتصالات ومدى تداخلها كما في الشكل التالي:-

(شكل يبين الخرائط التنظيمية الدائرية)

أهداف إعداد الخرائط أو الهياكل التنظيمية:

تستهدف الخرائط أو الهياكل التنظيمية تحقيق الآتي:-

١- ترجمة أهداف المنشآت الإنتاجية أو الخدمية مقدرة بقيمة مادية أو كمية أو ربحية أو نسبية بين المخرجات وعناصر المدخلات مجتمعة أو كل منها على حده (عمل - مواد - آلات - رأسمال مستثمر - إدارة).

٢- تحديد وحدات وإدارات وأقسام العمل اللازمة لتحقيق الأهداف وميادين عمل كل منها.

٣- تحديد المسار الأمثل للعمل داخل المنشأة وترتيب مراحله.

٤- تحديد مراحل العمليات الإنتاجية داخل المنشأة.

٥- تحديد خطوط السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف.

٦- تحديد خطوط الاتصال ومسار الأوامر والمعلومات والتغذية العكسية.

ثانياً هياكل تحليل العمالة:

وتتناول فى محتواها تحليل دقيق للقوى العاملة بالمنشأة واتجاهاتها ودورانها وأهم المعطيات والمؤشرات والدلائل الناتجة عن دراستها بهدف تحديد الاحتياجات من العمالة بعد مقارنتها بالهياكل التخطيطية للأداء الأمثل.

وهكذا فإن هياكل تحليل العمالة تتناول تحليل قوة العمل الفعلية الحالية بالمنشأة واتجاهات افرادها ومعدلات دوران فئاتها بهدف ترجمة الوحدات الواردة فى الخرائط التنظيمية إلى قوة بشرية أعداد وخصائص وتركيبه لازمة لتحقيق سياسات وبرامج العمل بالكم والكيف والجودة فى الوقت المحدد مسبقا كما تمثل هياكل العمالة قاعدة بيانات ودلائل تخدم مخطط القوى العاملة بالمنشأة فى عمله والجودة فى الوقت المحدد مسبقا ويمكن أن يعبر عنها بالمعادلة التالية:


هياكل تحليل العمالة الحالية + الاحتياجات = هياكل العمالة التخطيطية للأداء الأمثل

هذا وفى حالة تناول هياكل تحليل العمالة للعمالة الموجودة فى المنظمة فإنها تمثل هياكل تحليل العمالة الحالية، وإذا شملت تحليل العمالة المطلوبة للأداء الأمثل أو ما يجب أن تكون عليه العمالة لأداء أهداف المنظمة كاملة فإنها تعبر عن هياكل تحليل العمالة النموذجية.

أنواع هياكل تحليل العمالة:

يتوقف نجاح التخطيط للقوى العاملة على دقة وعمق وتنوع تحليل هياكل العمالة واتجاهاتها ودورانها والمعطيات والمؤشرات والدلائل الناتجة عن دراستها لتحديد الاحتياجات فى ضوء مقارنتها بالهياكل التخطيطية المثلى للأداء.. هذا ومن أهم ما تتناوله الهياكل التوزيع العمرى للعمالة أو الفئات السنية لها – هياكل الخبرة والتخصصات الدقيقة – هياكل التأهيل العلمى – هياكل توزيع العمالة – الهياكل النوعية (ذكور – إناث) – وهناك هياكل فرعية تتنوع حسب الحاجة إليها مثل هياكل الحالة الاجتماعية وهياكل محل الميلاد وغيرها.

أما أنواع الهياكل من خلال ما تحتويه فتنقسم إلى ثلاثة أنواع:-

١- هياكل بسيطة تتناول توزيع القوى العاملة وفقا لخاصية واحدة.

٢- هياكل مركبة تتناول توزيع القوى العاملة وفقا لأكثر من خاصية.

٣- هياكل تحليلية مركبة تتناول خصائص العمالة والعلاقات المؤثرة فيما بينها.

استخدامات هياكل العمالة والهياكل التنظيمية
فى ترشيد وتخطيط وموازنة القوى العاملة

حيث تعبر هياكل العمالة واتجاهاتها عن واقع الحال المتاح من الثروة البشرية داخل المنشأة فإن الهياكل أو الخرائط التنظيمية تعبر عن أهداف المنشأة وترجمتها فى وحدات وأفراد وسلطات ومسئوليات ومسارات العمل وخطوات الاتصال التى تعمل على تحقيق سياسات وبرامج العمل بالكم والكيف والوقت المحدد لها مسبقا ومن هنا يأتى دور مخطط القوى العاملة داخل المنشأة فى ضرورة الربط بين هياكل العمالة المتاحة والخرائط أو الهياكل التنظيمية بهدف تحقيق الموازنة بين العرض والطلب على العمالة من خلال وسائل عديدة أهمها:-

١- إعادة ترشيد الهياكل وتطوير أساليب وطرق العمل بما يتيح استبعاد المراحل التكرارية واستغلال واستثمار الطاقات المعطلة بحيث تصبح كافة الوحدات طاقات عمل منتجة وفعلية.

٢- الحرص الدائم والمستمر على تغطية الفجوة بين إمكانيات العمالة الحالية المتاحة وما يجب أن تكون عليه من خلال تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية اللازمة لاستكمال هذه القدرات والإمكانيات.

٣- تحقيق توزيع أمثل للعمالة وإعادة توزيع فائض العمالة فى بعض الوحدات وتغطية العجز فى الوحدات الأخرى الأكثر حاجة لهذه العمالة مع تأهيل العمالة لهذه الأعمال مع مراعاة أن تكون داخل الطبيعة المهنية الواحدة بقدر الإمكان (المجموعة أو الأسرة المهنية الواحدة).

٤- تنظيم ساعات العمل والأجور والحوافز بحيث تلبى احتياجات وبرامج وخطط الإنتاج زيادة و تخفيضا بحيث تصبح مقابل إنتاج فعلى.

٥- إعداد ودراسة خرائط السلم الوظيفى والترقيات والتنقلات لاستثمار وتشغيل كافة الطاقات المتاحة لدى العاملين بالمنشأة ووفقا لتدرج وتطور مهاراتهم وإمكانياتهم.

٦- تحقيق دراسة وموازنة كاملة لكافة عناصر تكلفة العمالة (أجور- حوافز - خدمات) والبدائل المناسبة بما يتوافق مع برامج وسياسات الإنتاج وظروف كل منشأة على حده.

الفصل الثالث

التخطيط للتدريب وسمات برامجه ومعايير تحديد الاحتياجات التدريبية

- أهم سمات خطط وسياسات التدريب.
- تعريف التدريب (أسسه وأهدافه).
- شروط وخصائص التدريب الجيد.
- أهداف التدريب.
- أنواع التدريب.
- تخطيط وتقييم ومتابعة التدريب.
- كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- عوامل نجاح التدريب.

التخطيط للتدريبوخصائص برامجه
ومعايير تحديد الاحتياجات التدريبية

يشهد العالم فى النصف الثانى من القرن الحالى ثورة علميـــة ونهضـــة تكنولوجية حضارية واقتصادية واجتماعية ضخمة تتسم بالإيقاع السريع ونلمـــس جميعا الكثير مما حققه هذا التقدم التكنولوجى للدول المتقدمة ورفاهيـــة الإنســـان بها.. ونشعر أيضا بمدى ما تعاينه الدول النامية الجادة من اللهث والهرولة فـــى متابعة التطورات العلمية والتكنولوجية حرصا على عـــدم اتســـاع الفجـــوة فـــى المستوى العلمى والاقتصادى بين الدول المتقدمة والدول النامية أكثر ممـــا هـــى عليه الآن.

ومما لا شك فيه أن نظم ومناهج وبرامج التعليم الحالية وبـــطء التغيـــير والتطوير والتحديث فيها يجعلها غير قادرة على نقل ومتابعة تكنولوجيا العصـــر ومتغيراته وبالتالى عدم قدرتها على توفير احتياجات ســـوق العمـــل ومتطلباتـــه المتغيرة من حيث المعارف والمهارات والتقنية اللازمة لمواكبة هذا التطور.

ولدخول عصر التكنولوجيا الحديثة يلعب التدريب بما يتمتع به من قـــدر أكبر من المرونة والاستجابة دورا هاما فى إعداد الكوادر البشرية الملائمة مـــن حيث القدرة على اســـتيعاب العلـــوم والمعـــارف والمـــهارات والتقنيـــة الفنيـــة والتكنولوجيا والممارسة العلمية والعملية بمعدلات أسرع حتى تلاحـــق التطـــور المستمر والمتتابع لاحتياجات التطوير ومفاهيمه وأبعاده تحقيقا لقـــدرات تنمويـــة أكبر خاصة وأن الإنسان هو أهم عناصر التنمية قدرة وفعالية.

ومن هنا فإن التدريب يجب أن يحظى بأهمية خاصة فـــى دول العـــالم الثالث ومنها مصر لإسهاماته الإيجابية فى إعداد القوى البشرية اللازمـــة لبنـــاء الدولة العصرية على أسس علمية مكنتها من ملاحقة التطـــور والتخلـــص مـــن التخلف واللحاق بركب التقدم والتنمية والرخاء.

هذا وتتوقف قدرة أى دولة فى استثمار مواردها وتنمية قدراتها بكفاءة عالية على قدر ما تتمتع به من ثروة بشرية علمية وفنية متخصصة ومدربة فى كافة مناحى الأداء الإنتاجي والخدمى حتى تحقق أهدافها وكطبيعة القدرات البشرية فإنها تحتاج لجهود تعليمية وتثقيفية وتدريبية مستمرة ومتدرجة ومتصلة حتى تتوافق مع احتياجات ومتغيرات العلوم والتكنولوجيا التى لا تتوقف عند حد بل تتسم بالديناميكية والحركة والتحديث المستمر.

وبمنظور اقتصادى آخر وإذا كان التعليم استثمار طويل المدى تصل مدته إلى ما يقرب من عشرين عاما حتى يبدأ فى تحقيق العائد المادى منه فإن التدريب الجيد المخطط - يدر عائد فور الانتهاء منه متمثلاً فيما يكتسبه العامل من قدرات ومهارات جديدة تنعكس بالتأكيد على إنتاجيته وتخدم منشأته ومجتمعه معا فضلاً عن ما يدره جهده المميز بعد التدريب من زيادة فى الدخل تحقق له مستوى معيشة أفضل وبالتالى مستوى اجتماعى أرقى وأفضل له ولأسرته الأمر الذى يؤكد مدى انعكاس التدريب بطريق مباشر على تطوير وتحديث المجتمع وتقدمه.

هذا وهناك العديد من الأمثلة والتجارب والدراسات التى تؤكد وزن وأهمية التدريب ومن أهم هذه الدراسات والتى تمت بالولايات المتحدة الأمريكية فإنها تقدر العائد المادى من التعليم والتدريب يقدر بثلاثة أمثال العائد من الاستثمارات المالية فى مختلف الأنشطة التجارية.

كما أن الزيادة فى متوسط دخل الفرد نتيجة التنمية البشرية أكبر من الزيادة المنتظرة من عائد رأس المال المادى حيث تتضاعف إنتاجية الفرد وأن نسبة ١٢,٥% فقط من هذه الزيادة يعود إلى الزيادة فى الاستثمار الرأسمالى أما بقية الزيادة فتعود إلى مدى ما حققه المجتمع من تقدم علمى وتكنولوجى فى قدرات ثروته البشرية.

وفى الاتحاد السوفيتى السابق أتضح أن تعليم العمال الأميين لمدة سنة قد أسهم فى زيادة إنتاجيتهم بنسبة ٣٠% خلال نفس المدة.. كما أن تدريب العامل على الآلة لمدة عام يؤدى إلى زيادة إنتاجيته من ١٢,٥- ١٦%.

وهكذا فإن التدريب يتولى تصحيح واستكمال الاختلالات المتمثلة فى عدم توافر الكوادر البشرية اللازمة والمؤهلة لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة فى الأداء الاقتصادى وتنمية قدرات المجتمع علمياً وتكنولوجياً بما يتناسب ومتغيرات كل مرحلة.

أهم سمات خطط وسياسات التدريب:

فى ضوء ما تقدم فإن سياسات وخطط التدريب الناجح لابد أن تتسم بما يلى:-

أولاً: الديناميكية والمرونة فى نظم وبرامج التدريب وتنوعها بما يمكنها دائما من القدرة على الاستجابة للمتغيرات العلمية والتكنولوجية وإعداد وتكوين الكوادر المتخصصة والفنية اللازمة لذلك.

ثانياً: الإعداد والتأهيل المستمر والمتنامى للكوادر البشرية من خلال الدورات والندوات والحوارات والبرامج التدريبية المختلفة والهادفة لتنمية مداركهم وتقدمهم بشكل متدرج يتناسب واستعداداتهم بهدف زيادة مساهمتهم فى تنمية الأنشطة والقطاعات التى يعملون بها.

ثالثاً: أن تواكب برامج وأدوات وأجهزة وأساليب التدريب والمدربين فى تقدمها المتغيرات التكنولوجية حتى تستطيع إكساب الكوادر البشرية المدربة على المعطيات العلمية الحديثة وتطبيقاتها فى كافة مجالات الأداء.

رابعاً: توفير احتياجات المنشآت والمشروعات المختلفة من التخصصات الدقيقة التى لا تلبيها مخرجات التعليم ولا تتفق أو تتطابق معها تبعا لطبيعة عمل كل منشأة وتنوعها.

خامسا: التنسيق الكامل والمستمر بين أجهزة التخطيط للتدريب والقائمين على التعليم وكذلك تبادل الخبرات والمعارف حول أحدث وأنسب طرق وأساليب التدريب المناسبة لكل نشاط والجديد فى مجالها.

سادساً: أن تعمل فى ظل احتياجات فعلية وأساسية مدروسة لسوق وبيئة العمل وطبيعة النشاط الحالية والاتجاهات المستقبلية له أيضا.

التدريب المخطط وجودة العمل:

لا يعتمد نجاح وتفوق المنشآت على الأجهزة والآلات فقط إنما يرتكز على كفاية الأيدى العاملة ومدى ما تتمتع به من قدرات ومواهب ومهارات وقيم واتجاهات تسهم فى إتقان العمل وتشغيل وإدارة عناصر الإنتاج واستغلالها استغلالا أمثل يحقق أهداف المنشأة.

الفرق بين التعليم والتدريب:

يرتكز التعليم على إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والاتجاهات بأسلوب متدرج يتناسب مع قدراتهم الاستيعابية ومستوى أعمارهم وقدراتهم العقلية أيضا وهو بالتالى استثمار طويل المدى تستقر مناهجه لفترات طويلة والتغيير فيها يحتاج لكثير من الجهد والوقت والتكلفة لشموليته لمنظومة العملية التعليمية كاملة (معلم ومنهج وكتاب ووسائل ومعامل ومدرسة وتمويل وإدارة تعليمية مواكبة للتطوير).

أما التدريب هو تلك العملية التى تتولى تزويد الفرد بالخبرات والمهارات والمعلومات المتطورة والمستحدثة فى مجال تخصصه أو اهتماماته لرفع مستوى كفايته الإنتاجية وتدر عائد مباشر فور الانتهاء منه لانعكاسه المباشر على الأداء كما أن برامجه قابلة للتغيير السريع لمواكبة المتغيرات التكنولوجية وبالتالى تكون قدرته أعلى فى توفير احتياجات التخصص الدقيق للمنشآت المختلفة.

وهكذا فإن التدريب والتعليم عمليتان كلاهما يكمل الآخر ويدعمه فى خدمة إعداد وتأهيل وتوافق الفرد مع احتياجات سوق العمل ومتغيراته. وفضلا

عن توافقه مع بيئة العمل والمجتمع معا فإن التعليم والتدريب يحققان للفرد مستوى اجتماعى واقتصادى أفضل يحقق له المكانة والدور الفعال والتوافق داخل مجتمعه.

تعريف التدريب:

يعرف الأستاذ الدكتور عماد الدين حسن التدريب بأنه (تلك العملية المنظمة المستمرة التى تكسب الفرد معارف ومهارات وقدرات واتجاهات وأفكار واراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حاليا أو مستقبلا وذلك بهدف زيادة كفاية العاملين للقيام بأعمالهم وبالتالى زيادة كفاية الوحدة أو المنظمة التى يعملون فيها تحقيقا لأهدافها فى إطار خدمة وتحقيق أهداف المجتمع).

وهكذا فإن تحديد مفهوم التدريب تحديدا واضحا، يعد أمرا ضروريا ومفيدا لجميع الأطراف، من مسئولين، وإداريين، ومدربين، ومندوبين ويرجع ذلك الى عدة اعتبارات منها.

إنه بتحديد مفهوم التدريب، وما يقصد به تتحدد العملية التدريبية بصورها وجوانبها المختلفة، فإذا فهم التدريب على أنه اكتساب معلومات ومعارف فقط، تتشكل وفقا لذلك الأساليب والطرق التدريبية التى تستخدم لتحقيق هذا الهدف، وتتشكل وفقا لذلك أيضا أدوات وطرق التقويم، حيث يتم التركيز فى هذه الحالة على قياس ما حصل عليه المتدرب من معلومات.

أما إذا فهم التدريب على أنه عملية شاملة، يتضمن تنمية المعارف والمعلومات والمهارات، وتغيير الاتجاهات، فإن الأمر يختلف بالنسبة للطرق والأساليب التدريبية المستعملة، وكذلك بالنسبة لمحتوى البرامج التدريبية وطريقة تنظيمها، وبالنسبة لطرق التقويم حيث تعتمد فى هذه الحالة على قياس التحصيل فقط.

ومعنى ذلك أن تحديد مفهوم التدريب، يساعد على تحديد أهدافه، ومحتواه، وطرقه وأساليب تقويمه، وإذا كان تحديد المفهوم شيئا ضروريا، فمن ألزم الأمور أيضا، أن يكون هذا المفهوم المتفق عليه واضحا لدى أطراف

العملية التدريبية من المسئولين عن سياسة التدريب، والمخططين، والفنيين، والمدربين والمتدربين لأن الافتقار إلى هذا الوضوح يؤدى إلى التشتت، وانعدام لغة الفهم المشترك بينهم.

ويسود الأوساط التدريبية مجموعة متنوعة من المفاهيم حول تعريف التدريب، فهناك من يحدد التدريب على أنه اكتساب معلومات ومعارف، ومفاهيم فقط وهناك من يراه تنمية المهارات فقط، بينما يركز فريق ثالث على أن التدريب يجب أن يعنى بتنمية الاتجاهات وأساليب التفكير، وسوف نستعرض... فيما يلى مجموعة من التعريفات التى سادت الأوساط التدريبية، التى أستخلص منها التعريف السابق بما يتفق مع أهداف التدريب، ويتفق مع المفهوم الشامل للتربية، باعتبار أن التدريب بداية ونهاية عمل تربوى فى المقام الأول.

التعريفات السائدة فى الأوساط التدريبية ما يلى:

* **إن التدريب:** هو تلك العملية التى عن طريقها يمكن مساعدة العامل أيا كان مستواه فى الحصول على خبرات كافية فى العمل الذى يمارسه فى الوقت الحاضر، أو الذى ينتظر أن يقوم به فى المستقبل، وهذا يتحقق عن طريق تنمية العادات المناسبة للتفكير، والعمل على اكتساب المهارات والمعرفة، بحيث يؤدى هذا التدريب إلى تغيير الاتجاهات غير المناسبة، وتأكيد الاتجاهات المرغوب فيها لدى المتدرب.
* **أو أن التدريب:** هو مجموعة المواقف التى يمكن بها، اكتساب الأفراد مجموعة من المهارات التى تساعد فى أداء عمل وظيفى معين، وعادة ما يكون العمل الوظيفى مهنة، أو تخصصا فى مهنة معينة.
* **أو أن التدريب:** هو العملية التى يمكن من خلالها مساعدة الأفراد المتدربين للحصول على خبرات كافية، سواء فى عملهم الحالى، أو الذى ينتظر قيامهم به فى المستقبل، وذلك عن طريق تكوين وتنمية العادات المناسبة للتفكير، والعمل واكتساب المهارات، والمعرفة، وتغيير الاتجاهات، فالتدريب إذن، هو

ذلك النوع من الإرشاد والتوجيه والتنظيم فى فن معين، أو وظيفة أو مهنة معينة، ويقصد به مساعدة المتدربين ليتغلبوا على ما يعترضهم من صعاب فى العمل، وهو الوسيلة للحصول على أكبر قدر من الكفاية والمقدرة على نقل الأفكار والمعلومات الفنية والممارسات الجديدة من المستوى النظرى إلى المستوى التطبيقى.

* **أو أن التدريب:** هو العملية التى يراد بها ، إحداث آثار معينة فى مجموعة من الأفراد، والتى يمكن عن طريقها مساعدة الموظفين والعاملين ، ليكونوا أكثر كفاءة، ومقدرة، سواء فى أعمالهم الحالية، أو التى ينتظر قيامهم بها فى المستقبل، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة، وكذلك اكتساب مهارات، ومعارف واتجاهات جديدة، ويقصد بالكفاءة هنا، كفاءة الفرد الفنية فى أداء عمله، وكفاءة المنظمة التى يعمل بها كهيئة تمثل اتجاهات أفرادها.

* **أو أن التدريب:** هو عملية زيادة وتطوير معلومات ومهارات القوى العاملة.

ونحن نميل بعد استعراض هذه التعريفات إلى اعتبار أن التدريب، هو العملية التربوية المنظمة التى تهدف إحداث تغير سلوكى لدى المتدرب فى الجوانب المعرفية والانفعالية (الاتجاهات) والمهارة، وذلك بهدف التكيف مع العمل الذى يؤديه حاليا، أو الذى يمكن أن يقوم به مستقبلا، وكذلك التكيف مع التغيرات التى تحدث بالمنظمة التى يعمل بها، أو التغيرات التى تحيط بها، وذلك ليتمكن من أداء عمله بكفاءة عالية.

والتدريب بناء على هذا التعريف يعد عملية ديناميكية، لا تتعلق بالوظيفة، وإنما تتعلق أيضا بالموظف، ومستقبله فى الوظيفة، كما أن هذا المفهوم يحقق الترابط بين أهداف الموظف أو القائد وأهداف المنظمة.

والتدريب هنا أيضا ليس غاية فى حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتنمية قدرات الأفراد، ومعارفهم ليكونوا أكثر تلاؤما مع الوظيفة التى يؤدونها، وهو وسيلة أيضا لرفع مستوى الأداء.

والتدريب بناء على التعريفات السابقة أيضا، عملية شاملة، تشمل المعارف والاتجاهات والسلوك.

وهو عملية اجتماعية تراعى مصلحة الفرد وأهدافه وقدراته وتنميته فى إطار أهداف ومصلحة المنظمة التى يعمل بها من جانب، ومصلحة المجتمع الكبير الذى تنتمى إليه هذه المنظمة من جانب آخر.

* التوفيق بين الوظيفة من ناحية، ومتطلبات التغير الاقتصادى والتكنولوجى من الناحية الأخرى.
* السيطرة على العمليات الإدارية بالغة التعقيد، لأن الجوانب البشرية السلوكية تتدخل مع الجوانب المالية والفنية.
* إيجاد علاقة إيجابية أبعد من نطاق التنظيم الرسمى بين الفرد والمنظمة، وضع مصلحة كل منهما فى إطار واحد.
* استخدام الوسائل العلمية فى مواجهة المشكلات الادارية والفنية وغيرها.
* إيجاد علاقة إيجابية أبعد من نطاق التنظيم الرسمى بين الفرد والمنظمة ووضع مصلحة كل منها فى إطار واحد.
* استخدام الوسائل العلمية فى مواجهة المشكلات الإدارية والفنية وغيرها.

شروط وخصائص التدريب الجيد:

١- **أن يكون التدريب هادفا:** يعمل على تحقيق أهداف معينـــة مســبقا ومتفــق عليها.

٢- **أن يكون تراكميا ومستمرا:** بحيث يلبــي احتياجــات مراحــل تــدرج أداء العامل.

٣- **أن يكون متدرجا:** مع القدرات الاستيعابية للأفراد من الأسهل للأصعب ومن العموميات إلى الخصوصيات.

٤- **أن يكون متطورا ومرنا:** يواكب كافة المتغيرات التكنولوجية فى العمل وفــى أساليب ووسائل التدريب أيضا.

٥- **أن يكون شاملا:** لكل القوى العاملة وفى كافة جوانــب المعرفــة الإنســانية (معارف – اتجاهات – مهارات).

٦- **أن يكون واقعيا:** وفقا لاحتياجات تدريبية واقعية وفعليـــة يتطلبــها العمــل وتحقق استثماراته العائد المناسب لها.

أهداف التدريب:

من خلال ما تقدم من تعريف التدريب، وخصائصه، والمتطلبــات التــى يجب أن يحققها وتطوير فكرة التدريب عامة، يمكن أن يقودنا ذلك إلى التعــرف على أهداف التدريب والتى يمكن أن نضعها فى مستويات ثلاثة، مستوى الفــرد ومستوى المنظمة ومستوى المجتمع.

فبالنسبة للفرد:

يهدف التدريب إلى رفع الــروح المعنويــة، وخفــض دوران العمالــة، والغياب والحوادث، وغيرها، كما أن آثاره تؤدى إلى تسهيل مهمة القيــادة فــى إدارة الأفراد، حيث أن الأفراد المدربين أكثر ثقافة ومعرفة وفهما لظروف العمل وواجباته وعلاقاته أكثر من غير المتدربين كما يهدف إلى تعريف العاملين علــى الظروف المحيطة بالوحدة التى يعملون بها، وزيادة فهمهم للعلاقات الاقتصاديــة

والاجتماعية السائدة فى المجتمع الذى يعيشونه. كما يهدف التدريب من خلال ما يقدمه من خبرات إلى رفع مهارات المتدربين، سواء كانت المهارة قيادية، أو مهارة اتصال، أو مهارة متعلقة بحرفة أو وظيفة، وأداء متطلباتها.

أما بالنسبة للمنظمة:

* فإن التدريب يهدف إلى نجاح الوحدات فى المجال الفنى والاقتصادى، وإيجاد قادة على مستوى عال من الكفاءة.
* كما يهدف إلى تحسين وتقوية قنوات الاتصال داخل المنشأة، مما يزيد من فاعلية الإدارة.
* كما يهدف إلى زيادة الناتج فى المنشآت الصناعية، أو تحسين الخدمة فى الوحدات الخدمية مع تخفيض التكاليف، وهذا يؤثر إيجابيا على ما تحققه الوحدة من إنتاج أو خدمات.
* يدعم أيضا القدرة على التطوير والتحديث وبالتالى المنافسة والبقاء فى ظل آليات السوق الحر ومعايير الجودة الشاملة.

أما عن أهداف التدريب على مستوى المجتمع:

فتتمثل فى تحقيق التقدم الاقتصادى والاجتماعى فى شتى المجالات، فالأداء الجيد وبروح عالية، والذى يؤديه أفراد مدربون يؤدى إلى زيادة الإنتاج كما ونوعا، ويؤدى إلى تسهيل الخدمات وتحسينها، كما يؤدى إلى زيادة المنتجات وخفض تكلفتها فضلا عن انعكاس ذلك على التنمية الشاملة والوعى والانتماء والمواطنة الصالحة.

أهمية تدريب القيادات الإدارية:

وعلى الرغم من أهمية التدريب بصفة عامة، والتى أوضحناها من قبل، ألا أن التدريب القيادى يكتسب أهمية خاصة نظراً للحاجة إلى تحقيق أساليب ونظم جديدة فى الإدارة، كبحوث العمليات، والإدارة بالأهداف، وإدارة الأزمات، إدارة الجودة الشاملة، إلى غير ذلك من المستحدثات فى مجال الإدارة العلمية الحديثة.

كما تعزى الأهمية المتزايدة لتدريب القيادات الإدارية، إلـى أن الإنتـاج والمنافسة أصبح فى العصر الحالى من أكثر المسائل أهمية وحيوية، ونظرا لمـا لوحظ من ارتباط وثيق بين الإدارة العلمية السليمة، وزيـادة الإنتـاج.. وبيـن الإدارة العملية السليمة، وارتفاع مستوى الخدمات فى مجال الإدارة العامة، فقـد أصبحت مسئوليات الجهاز الإدارى والقادة الإداريين كبيرة، فى تحقيـق زيـادة الإنتاج، وتحسين الخدمات ومواجهة صعوبات المنافسة، وأصبح التدريب بالنسبة للقادة ذا أهمية كبيرة وصولا إلى التعرف على أحسن السبل وأفضلـها لتحقيـق أهداف المنظمات التى يتولون قيادتها.

ومن أسباب الاهتمام بالتدريب الإدارى أيضا أن الإدارة العامة أصبحـت أداة هامة للتغيير فى العالم المتطور، وأصبح علـى الإدارة نفسـها، أن تكـون موضع تغيير، حتى يمكن أن تسير وتساعد التطور والتقدم، ولن يكن ذلك ممكنا، إلا إذا زود النظام الإدارى بآليات التكيف الضرورية، وهذا دور التدريب الـذى عليه أن يسهم فى تغيير الأفراد والأنماط التنظيمية والاتجاهات والعادات.

ومما يبرز أهمية تدريب القيادات الإدارية، أن نجاح تنفيذ خطط التنميـة وبرامجها فى المجتمع أصبح رهنا بكفاية العاملين والقـادة، وكذلـك لأن تنميـة رأس المال البشرى أصبحت دعامة رئيسية مـن دعامـات التنميـة الشـاملة، وبخاصة إذا كان الاستثمار فى هذا القطاع الداعم لعمليات التنمية، أى القيـادات الإدارية والفنية ورجال العلم والبحث العلمى، حيث أن عائد الاسـتثمار منـها، لا يخضع لقانون تناقص المنفعة، ولا حد لإمكانيات العائد منه، ولـذا نلحـظ أن الدول المتقدمة صناعيا تستثمر ما بين ١,٥ إلى ٢% مـن دخلـها فـى إعـداد الباحثين والفنيين، أى ما يماثل ١٠% من جملة استثماراتها.

مؤشرات الاهتمام بالتدريب:

ونتيجة للعوامل السابقة، ونتيجة للتطور فى النظرة إلى التدريب، أصبح يلقى اهتماما فى مختلف الدول المتقدمة والنامية، نظرا لما يسهم به فى إعداد القوى العاملة على اختلاف أدوارها، وتخصصاتها، تلك القوى اللازمة، لمواجهة التطور السريع فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية ولقد سايرت الدول النامية ذلك الاهتمام بالتدريب، وبخاصة القيادى منه، فقامت بإنشاء مراكز تدريبية، لرفع مستوى الكفاية الإدارية والفنية والإنتاجية للعاملين.

وفى الولايات المتحدة الأمريكية يتمثل الاهتمام بالتدريب في زيادة عدد المؤسسات فى مختلف مجالات التدريب، وفى انتشار البيوت الاستشارية التى تقدم الخدمات التدريبية، وزيادة المؤسسات التى تقدم خدمات الإعاشة والمأوى والإعلام للمؤسسات التى تعد البرامج التدريبية، والمؤتمرات واللقاءات، والندوات وعلى سبيل المثال فقد زادت عضوية الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب American Association For Development & Training من أربعة آلاف فى عام ١٩٦٠ إلى عشرة آلاف عضو فى عام ١٩٧٦ وبلغ عدد المؤسسات والمنظمات الاستشارية العاملة فى مجال التدريب إلى (١٩٠) منظمة.

كما يشير إلى ذلك دليل الأجهزة الاستشارية الذى نشرته جريدة التنمية والتدريب.

الأسس العامة للتدريب:

لكى يحقق التدريب أهدافه ومراميه سواء بالنسبة للفرد أو للمنشأة أو للمجتمع فلا بد أن يقوم على مجموعة من الأسس يجب أن يراعيها المخطط ويأخذها فى الاعتبار حتى يأتى التدريب سبباً للاحتياجات الحقيقية للمتدربين الذين يستهدف التدريب إحداث التغيرات المطلوبة فى سلوكهم واتجاهاتهم ومعارفهم ومن أهم الأسس التى يبنى عليها التدريب هى: الأساس الفنى

والمهنى، والأساس الاجتماعى والأساس النفسى وفيما يلى تفصيل لهذه الأسس:

أولاً: الأساس الفنى:

ويقصد به طبيعة عمل المتدرب ووظائفه المختلفة وأوجه نشاطه والمشكلات والتحديات التى تواجهه ومتطلبات واحتياجات ومؤثرات النجاح فى القيام بعمله وأداء وظائفه بأعلى كفاءة ممكنة ومصمم البرامج أو المخطط الكفء عليه أن يعى ثلاثة جوانب أساسية بشأن الأساس المهنى وهى:

١) معرفة طبيعة عمل المتدرب والمشكلات التى تواجهه فى أداء ذلك العمل وخاصة إذا جاءت هذه المعرفة من خلال تلمس حقيقى ومعرفة عن قرب لما يقوم به من عمليات تتعلق بوظيفته.

٢) تحليل الجوانب السابقة ومعرفة ما يلزمها من نواحى المعرفة والمهارات والاتجاهات بغية زيادة كفاءة المتدرب فى أداء العمليات.

٣) صياغة الجوانب المعرفية والانفعالية (والسلوكية) فى شكل موضوعات يتم تضمينها فى البرنامج التدريبى.

ثانياً: الأساس النفسى:

وتقصد به دراسة الخصائص النفسية والاجتماعية للمتدربين وكذلك الخصائص الانفعالية (الاتجاهات – القيم – الاستعدادات والدوافع) ودراسة هذا الأساس يساعد فى تحديد الأساليب والطرق المستخدمة فى تدريس محتوى البرنامج فإذا كانت الدوافع قوية للمعرفة والاتجاهات.. إيجابية ناحية المحتوى فإن الطرق القائمة على المشاركة الفردية تكون هى الأكثر ملاءمة كما أن دراسة الأساس النفسى يساعد فى تحديد أدوات وطرق التقويم، فقد يؤدى استخدام طرق التقويم التقليدية إلى تكدير المشاركين الكبار ذوى الخصائص النفسية المعينة من المشاركة الإيجابية فى العمل التدريبى.

ثالثا: الأساس الاجتماعى:

ويعنى دراسة أسلوب حياة المجتمع وأيديولوجية ونظام الحكم فيه وقيمه وعاداته وأهدافه العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ذلك لأن العمل التدريبى لا يتم فى فراغ ولا يقدم لمتدربين لا تربطهم بالمجتمع أية روابط بل يقدم إلى أفراد تربطهم بمنشآتهم روابط قوية اقتصادية واجتماعية بل ونفسية وهذه المنشآت بدورها تعد جزءا من تنظيم اقتصادى واجتماعى كبير لتنظيم المجتمع كله ومن ثم لا بد وأن يأخذ مصمموا البرامج فى الاعتبار كل هذه الجوانب حتى لا تكون برامجهم التدريبية منفصلة عن واقع المجتمع وظروفه التى تميزه عن غيره من المجتمعات الأخرى الأمر الذى لا يحقق الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية.

أنواع التدريب:

يمكن أن يتم تقسيم التدريب على أكثر من أساس وبذلك يكون لدينا أكثر من نوع من أنواع التدريب وقد يكون لدينا أكثر من مسمى لنوع واحد من أنواع التدريب فيمكن أن يقسم التدريب على النحو التالى:

أولا: على أساس نوعية المتدربين.

ثانياً: على أساس وقت التدريب بالنسبة للالتحاق بالوظيفة.

ثالثاً: على أساس الغرض من التدريب.

وعند تقسيم التدريب وفقا للأساس الأول أى وفقا لنوعية المتدربين يصبح هناك الأنواع التالية من التدريب:

١) تدريب العمال.

٢) تدريب المشرفين.

٣) تدريب الموظفين.

٤) تدريب القيادات الإدارية.

وهذا ينقسم بدوره إلى: إدارة عليا وإدارة وسطى وتدريب إشرافى أما

إذا تم تقسيم التدريب على أساس الوقت الذى يتم فيه بالنسبة للالتحاق بالوظيفة يكون هناك:

١) التدريب قبل الخدمة Pre – entry training

٢) التدريب أثناء الخدمة In – service training

أما إذا قسم التدريب على أساس الغرض منه فيكون هناك:

١) التدريب التأهيلى.

٢) التدريب التخصصى.

٣) تدريب خاص بتطور العمل.

٤) التدريب لأمان العمل.

٥) التدريب لتطوير الأداء.

٦) تدريب لرفع كفاءة القيادات الإدارية.

٧) التدريب على العلاقات الإنسانية.

وسوف نعرض فيما يلى نوعى التدريب قبل الخدمة وأثناء الخدمة ثم يتبع ذلك بعرض أنواع التدريب على أساس الغرض أو الهدف.

التدريب قبل الخدمة: Pre – entry training

رغم الأهمية التى يوليها البعض للتدريب قبل الالتحاق بالخدمة إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافى فى معظم بلاد العالم فمعظم الدراسات المهنية لم يتم ربطها وتوجيهها بما يضمن تلاؤمها مع متطلبات الوظائف فى مجال الخدمة العامة أو فى مجالات الصناعة وإدارة الأعمال وقد حدا ذلك ببعض الجامعات فى بعض دول العالم إلى محاولة تطوير هذه الدراسات بما يخدم هذا الهدف ويبدو هذا أكثر وضوحا فى الولايات المتحدة الأمريكية حيث توجد علاقة وثيقة بين هيئة الخدمة المدنية وبين الكليات المختلفة بهدف التوصل إلى نوع من الفهم المتبادل حول التغيرات المطلوبة فى برامج الدراسة وتوقيت الاختيارات وتحليل المشكلات المتعلقة بكل فرع من فروع الدراسة ومنذ عام ١٩٣٤ درجت

الحكومة الفيدرالية فى الولايات المتحدة فى إجراء اختيارات سنوية لبعض طلبة الجامعات تمهيداً لاختيارهم وتعيينهم فى الوزارات المختلفة عقب تخرجهم.

والواقع أن هناك مدرستين من مدارس الفكر الإدارى تختلفان حول الإعداد والتدريب قبل الخدمة فالمدرسة الأولى تتركز أساسا فى إنجلترا وتختار معظم شاغلى وظائفها الإدارية من بين خريجى جامعات اكسفورد وكامبردج وكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بلندن وترى هذه المدرسة أن أحسن الإداريين هم الذين يتوفر لهم التقييم والخبرة العامة أى بعيداً عن مجالات التخصص أى يديرون العمل وفقا لأسس الإدارة السليمة دون التأثير بخلفياتهم الفنية بينما ترفض المدرسة الثانية وهى المدرسة الأمريكية الأخذ بهذه النظرة للإعداد للمناصب الإدارية حيث ترى ضرورة أن يعقب الدراسات الاجتماعية والإدارية دراسات فنية بما يحقق زيادة إلمام هؤلاء المديرين بطبيعة الأعمال التى تسند إليهم مستقبلا وتتوقف هذه الدراسات على نوع العمل الإدارى الذى سيوكل إليهم مستقبلا.

ومن الواقع والتفاعل والاحتكاك بين هاتين المدرستين وجدت مدرسة إدارية ثالثة ذات نظرة أكثر تخصصا وهى تؤكد على القيمة العملية للخبرة الفنية المتخصصة ولكنها فى ذات الوقت تخشى من التطرف فى زيادة الاعتماد على هذا التخصص فى مواجهة المشكلات التى تواجه العملية الإدارية، ولذلك فإنهم ينادون بمزج البرامج المتخصصة ببعض برامج العلوم الإدارية والاجتماعية وعلم النفس الاجتماعى مما يمكن الفنيين من القيام بالمسئوليات الإدارية التى يجدون أنفسهم مضطرين للقيام بها.

التدريب أثناء الخدمة: In – Service Training

إن التدريب قبل الخدمة من الأنواع التى يظهر فيها ارتباط التعليم بنظام التوظيف بالدولة ومدى ترجيحه لمبدأ التعليم والتثقيف ذى الصبغة العامة فى المجالات الإدارية لمن ينتظر قيامهم بمسؤوليات إدارية فيما بعد كما فى الدول

الأوربية او توجيه لمبدأ التخصص الوظيفي المهنى كما فى الولايات المتحدة الأمريكية وإن كان اتساع مجال العلم والخبرة وتنوعها والحاجة إلى تحقيق الكفاية والتنمية السريعة يدعوا إلى الأخذ بمبدأ التخصص الوظيفى مع إلمام القادة بأسس الإدارة التى تمكنهم من تحقيق الكفاية فى مجالات تخصصهم.

أما التدريب اللاحق للتوظيف أو ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة فأنه يتخذ صورا مختلفة منها:

١) **التدريب الإرشادى أو التوجيهى: Orientation Training**

والذى يزود المعينين الجدد بمعلومات عن عملهم وواجباتهم نحو منظمتهم وعلاقاتهم بالوحدات الإدارية الأخرى التى ترتبط مع الوحدة التى يعملون بها، كما يزودهم بمعلومات عن المنظمة ككل ودورها فى المجتمع إلى غير ذلك من الأمور التى تهم الموظف الحديث.

٢) **التدريب الإشرافى: Supervisory Training**

ويهدف هذا النوع من التدريب إلى زيادة مهارة المشرفين الحاليين أو إلى إعداد المرشحين لتقلد وظائف إشرافية لتحمل مسئوليات هذه الوظائف.

٣) **التدريب الإدارى: Administrative Training**

والذى يعنى بتكوين العناصر الإدارية وتزودها بأحدث أساليب التنظيم والإدارة ولقد أدى قصور التدريب قبل الالتحاق بالخدمة فى إعداد الموظفين والإداريين للقيام بمسؤولياتهم بعد تولى العمل إلى ظهور الحاجة إلى التدريب أثناء الخدمة.

فالتدريب قبل الخدمة يتيح للفرد الإلمام بقدر كبير من المعلومات حول مجموعة من الوظائف التى يمكن أن يمارسها غير أن هناك عددا من هذه الوظائف تختلف طبيعتها ومشاكلها التى تظهر من خلال الاحتكاك والممارسة عما تمت دراسته نظريا، ولذا فإنه بقدر ما يقدم للعاملين شاغلى هذه الوظائف من تدريب أثناء الخدمة وفى محيط الفعلية للعمل بقدر ما ترتفع كفاءة الأداء الوظيفى.

ونظرا لأن التدريب أثناء الخدمة يشمل أكثر أنـــواع التدريـــب الإدارى وهو مجال الاهتمام والبحث فسوف يعرض أهدافه التى يبغى تحقيقها فـــى رفـــع كفاءة العاملين والمنشآت ككل.

ويمكن القول بأن التدريب أثناء الخدمة بأنواعـــه الثلاثـــة (الإرشـــادى الإشرافى الإدارى) يحقق عدة أهداف منها:

١) التعريف بالمنظمة التى سيعمل بها وعلى وجه الخصوص فى مجال عمله:

أ- الرسالة العامة للمنظمة التى يعمل بها العامل من حيث الهدف والخدمات التى تقدمها للجمهور أو السلع التى تقوم بإنتاجها وصلة.هذه المصلحـــة أو المنشأة بالمنشآت الأخرى أو المؤسسة أو الوزارة التى تتبعها.

ب- التعرف على البناء التنظيمى للمنشأة وإعطاء الموظف صـــورة عـــن إدارات وأقسام المنشأة التى يعمل بها مع بيان الأعمال التى تقوم بها كـــل إدارة أو قسم وعلاقة كل منها بالمكان الذى يعمل بـــه، وتسلســـل خـــط السلطة بينه وبين هذه الأقسام.

جـ- التعريف بمسئوليات الموظف وواجباته من حيـــث ســـاعات العمـــل والمرتبات والترقيات والإجازات، إلى غير ذلك من البيانات التـــى تفيـــد الموظف الجديد.

د- التعريف بالخدمات الخاصة التى تقدمها الوزارة أو المصلحة للموظـــف كالخدمات الصحية والاجتماعية والرياضية وغيرها.

٢) **تحسين مستوى الأداء الوظيفى**، ويعتبر هذا الهدف من أهم الأهـــداف التـــى يسعى التدريب إلى تحقيقها على الإطلاق بل لا تعدو الحقيقة إذا قلنا أن هـــدف تحسين مستوى الأداء هو المحرك الأساسى لكافة أنواع التدريب، ويمكـــن أن يتحقق هذا الهدف على النحو التالى:

أ- الإحاطة المستمرة للعاملين فى التنظيم بنشاطه وأهدافه.

ب- تحسين وسائل الإشراف على العمل الإدارى داخل المنشآت باعتبـــار أن المستويات الإشرافية هى القنوات التى يعبرها العمل الإدارى إلى غاياتـــه النهائية.

جـ- إعداد الموظفين لتحمل مسئوليات أكبر في المستقبل.

د- صقل الموظف وزيادة حصيلته من المعارف والمهارات التى تمكنه من أداء عمله بطريقة أفضل.

٣) **تنمية القيادات الإدارية** من خلال إطلاعها وتزويدها بالنظريات والأفكار الحديثة.

أنواع التدريب على أساس الغرض منه:

عندما يتم التدريب على أساس الهدف أو الغرض نجد الأنواع التالية:

- التدريب التأهيلى.
- التدريب التخصصى.
- التدريب الخاص بتطور العمل.
- التدريب لضمان أمان العمل.
- التدريب لتطوير الأداء.
- التدريب الإدارى والإشرافى.
- التدريب على العلاقات الإنسانية.

ونوضح فيما يلى هدف كل نوع من هذه الأنواع:

١) التدريب التأهيلى:

ويهدف إلى مساعدة العامل الجديد على فهم أهداف المنظمة التى التحق بالعمل بها ومعرفة هيكلها التنظيمى ومعرفة واجباته وحقوقه وطريقة الاستفادة من الخدمات التى تكفلها هذه المنظمة.

٢) التدريب التخصصى:

ويهدف إلى تزويد العامل بالخبرات اللازمة لأداء عمل معين، ويفيد هذا النوع فى تطويع كفاءة شاغلى الوظائف المختلفة لأداء وظائفهم ومسئولياتهم بشكل عملى ومن أمثلة البرامج التخصصية برامج تدريب المحاسبين الجدد والإذاعيين الجدد والمهندسين الجدد.. الخ.

٣) التدريب الخاص بتطوير العمل:

ويهدف إلى إحاطة العاملين بالتطورات والتغيرات التى تحدث داخل المنظمة أو خارجها حتى يمكنهم الاستفادة من هذه الحقائق فى تغيير أسلوب الأداء فى كافة النواحى لمواجهة تلك المتغيرات وفى معرفة احتمالات التطور خارجيا وداخليا.

٤) التدريب لضمان أمان العمل:

ويهدف إلى تنمية مهارات وعادات استخدام المواد والآلات والأدوات بطريقة سليمة وصحيحة والتعريف بالمخاطر التى تحيط بالعمل الذى يؤدى، وذلك للتقليل من الحوادث والمخاطر التى يتعرض لها العامل والحفاظ على الآلات والأدوات واستخدامها الاستخدام الذى لا يجعلها مصدر للخطر، ومن أمثلة هذا النوع تدريب مراقبى ومشرفى الأمن الصناعى وتوعية العاملين بوسائل الوقاية الشخصية.

٥) التدريب لتطوير الأداء:

ويهدف إلى تطوير المهارات الفنية وزيادة المعلومات لدى العامل، الأمر الذى يمكنه من أداء عمله بكفاية عالية وبطريقة أفضل تحقيقا للهدف النهائى للتدريب فى زيادة إنتاج المنشأة الصناعية أو تحسين أداء الخدمة فى الوحدات الخدمية.

٦) التدريب الإدارى والإشرافى:

ويهدف إلى تدريب القادة فى مختلف المستويات الإدارية من المستوى الإشرافى الأول إلى مستوى الإدارة العليا لزيادة مهاراتهم الإدارية وتزويدهم بالاتجاهات الحديثة فى علوم الإدارة.

٧) التدريب على العلاقات الإنسانية:

ويهدف إلى توضيح متغيرات السلوك البشرى وتوجيهها بطريقة تحقيق الإشباع النفسى والتفاعل الاجتماعى الفعال.

تخطيط وتقييم ومتابعة التدريب

تخطيط التدريب:

يعد التخطيط بصفة عامة من عوامل النجاح في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف ما تسعى إلى تحقيقه من غايات ففى إطاره يتخذ العمل شكله العلمى المنظم وفى غيابه يتسم بالعشوائية والعفوية والتدريب الإدارى شأنه شأن كل عمل هادف يؤتى ثماره ونتائجه بأعلى درجة من الكفاية لو أحسن التخطيط له سواء من حيث الجوانب الإدارية أو الفنية أو المالية أو من حيث الوقت وكذلك من حيث المحتوى.

ولذلك فليس من المبالغة القول بأن التخطيط للعملية التدريبية بكل جوانبها الفنية والإدارية يعد من أهم الوظائف فى هذا المجال فالتخطيط للمنهج أو البرنامج مثلا يعد حجر الزاوية فى نجاح العمل التدريبى فالمنهج بمفهومه العام هو مجموعة الخبرات التى تقدمها المؤسسة التربوية لدارسيها داخل المنظمة وتحت إشرافها بقصد مساعدتهم على النحو الشامل فى جميع النواحى وتعديل سلوكهم طبقا لأهدافها التربوية وهو أداء التربية فى تحقيق أهدافها ومراميها.

ومن ثم يعتبر تخطيط البرامج وتحديد محتواها من الأمور الرئيسية والخطوات الهامة لنجاح العملية التدريبية إذ أنه من خلال محتوى البرنامج التدريبى والأنشطة المتضمنة فيه يتم إحداث التغيرات الهامة الهادفة فى أنماط سلوك المتدربين بما يتناسب مع الوظائف الجديدة التى سيقومون بها أو إكسابهم أحدث المهارات فى العمل الذى يمارسونه حاليا.

مراحل تخطيط وتصميم البرامج التدريبية:

تمر عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية بعدة عمليات حتى تكتمل الصورة النهائية له، وتتلخص هذه المراحل فيما يلى:

١) حصر الاحتياجات التدريبية لتحديد نوع التدريب ومستواه.
٢) حصر وتحديد أسبقيات الموضوعات التدريبية بالنسبة لهذه البرامج.
٣) اختيار الأسلوب أو الطريقة التدريبية لتقديم كل موضوع.
٤) تحديد عدد الساعات التدريبية اللازمة لتقديم كل موضوع.
٥) المواءمة بين عدد الساعات التدريبية التى حددت للبرنامج بصورة مبدئية، وبين إجمالى عدد الساعات التدريبية التى حددت نتيجة لعملية تخطيط وتصميم البرنامج التدريبى.

ومن استعراض هذه المراحل لتخطيط البرنامج التدريبى يتبين أن عملية حصر الاحتياجات هى اللبنة الأولى التى ينبنى عليها بقية الخطوات الأخرى والاحتياجات التدريبية هى مجموعة التغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها فى الجوانب المعرفية والمهارية والانفعالية والسلوكية بالنسبة للمتدرب وذلك للتغلب على المشاكل التى تعترض سير العمل والإنتاج أو تعرقل سير السياسة العامة للمنظمة أو تحول دون تحقيق أهدافها ويمكن أن نعتبر الاحتياجات التدريبية بناء على ذلك الفرق بين ما هو مطلوب من معرفة أو مهارات أو اتجاهات وبين ما هو موجود فعلا منها.

وذلك فى حدود الإمكانات المتوفرة ومن مقارنة ذلك الفرق يمكن معرفة نوع التدريب المطلوب والأفراد الذين يوجه لهم.

وتخطيط التدريب كبقية أنواع التخطيط له مستوياته حيث يوجد تخطيط للتدريب في المستوى القاعدى ثم المستوى القطاعى ومن الخطط القطاعية يمكن وضع خطة التدريب فى المستوى القومى.

تقييم ومتابعة التدريب:

إن التدريب فى حقيقته محاولة لتغيير السلوك لدى الفرد ومن ثم فإن المعيار الأساسى للحكم على فاعلية التدريب ونجاحه فى تحقيق أهدافه هو التحقق من مدى التغير الذى طرأ على المتدرب لذلك يعد موضوع التقييم من

الموضوعات التى تشغل بال وأذهان القائمين على تنظيم وإدارة التدريب وهناك إحساس عام بينهم بأن ما قيل عن هذا الموضوع حتى الآن كثير وأن ما أريق فيه من مداد كثير ألا أن ممارسة عملية التقويم على نحو فعال واستخلاص نتائج وتعميمات منها لم يتكافأ مع هذا الذى قيل وكتب والنتيجة أن أصبح لدينا كم كبير من الكتابات النظرية عن هذا الموضوع تقابلها ندرة فى الخبرة المكتسبة من الممارسة الفعلية والتطبيق العملى وبعبارة أخرى يمكن القول بأن هذا الميدان لم يشهد حتى الآن الامتزاج بين النظرية والتطبيق.

ويخطئ من لا يتصور أن عملية التدريب ابتداء من عملية جمع الانطباعات عن البرنامج التدريبى بمختلف أدوات التقويم وانتهاء بتلك العملية المعقدة التى تستهدف خفض التكلفة مقارنة بالعائد، عملية فنية شديدة التعقيد تتطلب مهارات عالية فإذا كانت هذه العملية لا تتم على نحو يلتزم بالواقعية وينتهج الأسلوب العلمى فإن السبب فى ذلك ليس عدم تقدير الحاجة إلى التقويم أو التقليل من أهميته ولكنه يرجع فى الغالب إلى عدم وجود الخبرة الكافية لتخطيط وتنفيذ عملية تقويم التدريب بصورة فعالة.

وفى مجال تقويم التدريب يجب التأكيد مرة أخرى على أن التدريب هو عملية تربوية كما أنه مجال من مجالات تعليم الكبار ومن ثم فإن تقويمه فيما يتعلق بالمحتوى أو المستوى أو تنظيم خبرة برامجه فى إطار الأهداف المحددة ينطبق عليه أسس التقويم التربوى فى مختلف العمليات التربوية.

وفى نفس الوقت فإن التدريب كعملية، هو جزء من اختصاصات إدارة الأفراد ينطبق عليها أيضا ما ينطبق على العملية الإدارية من متابعة لمعرفة مقدار ما تحقق من الأهداف المحددة سلفا ومن هذا يحدث نوع من التداخل بين عمليتى التقويم والمتابعة.

أما فى مجال دراستنا فسوف نتناول التقويم من الناحية التربوية والعائد منه أى تقويم المتدربين ومعرفة مدى التغير السلوكى الذى حققه التدريب والبرامج التى انتظموا فيها وكذلك تقويم البرنامج ومدى تلبيته للاحتياجات التدريبية للمتدربين.

أما المتابعة فى مجال التدريب فيمكن تناولها من جانبين أحدهما خـــاص بالخطة التدريبية ومعرفة مقدار ما تحقق منها وما لم يتحقق وأسباب القصور فـى تحقيق الأهداف.

والجانب الآخر خاص بالمتدربين لمعرفة مقدار مـــا أحـــرزه المتـــدرب نتيجة لانتظامه فى البرامج سواء من ناحية أدائه لعمله أو من ناحيـــة الوضـــع الوظيفى والمالي وهو ما يطلق عليه Following up كمـــا تســـتهدف متابعـــة الدارس ومعرفة حاجته لبرامج عديدة تعينه على أداء عمله الجديد أو التكيف مـــع ما يسند إليه من أعمال.

والتقويم التربوى: هو تلك العملية التى يلجأ إليها المربى لمعرفة مـــدى نجاحه فى تحقيق الأهداف التى يسعى إليها.. ويهدف التقويم إلى مساعدة كل مـــن المعلم والمتدرب على معرفة درجة تقدمهم نحو بلوغ أهدافهم ومحاولـــة تحديـــد العوامل التى تؤدى إلى التقدم أو تحول دونه.

وقد تؤدى العملية التقويمية إلى تعديل فى الطرق والوسائل المســـتخدمة أو إلى تعديل الأهداف نفسها وذلك بهدف الارتقاء بالتدريب وتطويره حتى يمكـــن أن يحقق لمجتمع العاملين أعلى درجات الكفاية فى الأداء.

الأطراف المعنية بالتقويم:

هناك عدة أطراف معنية بالتقويم يهمها أن تتعرف من خلاله على مـــدى الفوائد التى حققها التدريب حتى تكون فى مركز أفضل لاتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالاستثمارات التى تخصص لهذه الغاية ويمكن القول أن هذه الأطـــراف تمثل ثلاثة مستويات رئيسية هى:-

١) مستوى الدولة:

ويمثل هذا المستوى أوسع نطاق يمكن أن يهتم بعملية تقويم التدريب لأن التدريب الإدارى قد تطور ونما إلى الحد الذى أصبح يتطلـــب مـــن الحكومـــات القومية إصدار قرارات أساسية خاصة به فالدولة تنظر إلى التدريب علـــى أنـــه

وسيلة إلى زيادة معدلات وكفاءة الأداء ولذلك فإن أى دراسة تقويمية فى مجال التدريب يجب أن تأخذ فى الاعتبار ذلك الهدف التى تسعى الدولة إلى تحقيقه وأى دراسة تقويمية لا تتضمن هذه الجوانب تفشل فى إعطاء مؤشر يبين مدى إسهام التدريب فى مساعدة الدولة على تخفيف مشكلاتها الخاصة بنقص القيادات والأفراد ذوى الخبرة والكفاءة على كافة المستويات ومن ثم يتحقق الهدف التدريبى بالنسبة للدولة.

٢) مستوى المنظمة:

أن تقويم التدريب بالنسبة للمنظمات أمر ضرورى لكى تقوم بإجراء تقدير سليم لمدى العائد الذى حققه الاستثمار فى التدريب من مال ووقت ولكى تتبين ما إذا كان التدريب يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بمزيد من السهولة واليسر أم لا.

٣) مستوى المؤسسة التدريبية:

حيث عليها أن تقوم بإجراء عملية تقويم لعملها للتعرف على:

أ- مدى إمكانياتها على توجيه واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها.

ب- مدى تحقيقها لأهدافها التربوية بالنسبة للمتدربين.

ويستدعى ذلك إجراء تقويم على ثلاث مراحل هى:

- التقويم قبل التنفيذ للتأكد من أن البرنامج يتفق مع الهدف المصمم له.
- التقويم أثناء التنفيذ للتأكد من أن البرنامج يسير فى الاتجاه المرسوم له ومدى ملاءمة المحتوى والطرق لهدف البرنامج.
- التقويم بعد التنفيذ للتعرف على مدى تحقيق البرنامج لأهدافه.

وبالنسبة للتقويم الذى تجريه المؤسسة التدريبية للتحقق من أثر العملية التدريبية على المتدربين فإنه يأخذ أشكالا متعددة منها:

- ملاحظة الدارسين أثناء حضور البرنامج ومدى مشاركتهم وتفاعلهم.
- الاستفتاءات التى يقوم الدارسون باستيفائها متضمنة آرائهم حول محتوى البرنامج وطريقة تنفيذه ومدى تحقيقه لأهدافه.

- المقابلات الشخصية مع المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج.
- الاختبارات بأنواعها المختلفة.
- التدريبات العملية وملاحظة المتدرب خلالها ومعرفة مدى استخدامه للمعلومات والمهارات المكتسبة خلال فترة البرنامج هذا بالإضافة إلى الفرد المتدرب ذاته حيث ينعكس التدريب على أدائه وتوافقه داخل بيئة العمل ومع زملائه ومع الآلة التى يتعامل معها فضلا عن التقدم والارتقاء الوظيفى وارتفاع الدخل الذى ينعكس بالتأثير على المستوى الاقتصادى والاجتماعى والمكانة داخل المجتمع.

المتابعة فى مجال التدريب الإدارى:

وتهتم المتابعة فى مجال التدريب الإدارى بناحيتين:

١) **متابعة الخطط التدريبية:** للتأكد من أن عملية التنفيذ تتم فى حدود التوقيتات المقدرة لإنجاز مراحل الخطة وحتى تحقيق الهدف النهائى لها مع التدخل فى التنفيذ لإزالة أى معوقات قد تعترض سيرها أو لزيادة القوة الدافعة لها وقد يكون التدخل أحيانا للتعديل أو التطوير فى الإجراءات التنفيذية للخطة.

وبالنسبة للتقويم الذى تجريه المؤسسة التدريبية للتحقق من أثر العملية التدريبية على المتدربين فإنه يأخذ أشكالا متعددة منها:

- ملاحظة الدارسين أثناء حضور البرنامج ومدى مشاركتهم وتفاعلهم.
- الاستفتاءات التى يقوم الدارسون باستيفائها متضمنة آرائهم حول محتوى البرنامج وطريقة تنفيذه ومدى تحقيقه لأهدافه.
- المقابلات الشخصية مع المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج.
- الاختبارات بأنواعها المختلفة.
- التدريبات العملية وملاحظة المتدرب خلالها ومعرفة مدى استخدامه للمعلومات والمهارات المكتسبة خلال فترة البرنامج.

٢) **متابعة المتدربين:** وذلك بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية مستقبلا ومحاولة ربطهم وجذبهم إلى مؤسستهم التدريبية والتعرف على مقدار ما أحرزوه من تقدم نتيجة لحضورهم برامج التدريب وهذا النوع من المتابعة يمكن أن يضفى على التدريب صفة من صفاته الأساسية وهى الاستمرار كما تجعله موزعا فى الزمان والمكان وفقا لاحتياجات المتدرب وظروفه الوظيفية والاجتماعية وهى بذلك وسيلة من وسائل دعم المتدرب فى مواجهة المشكلات التى تعترضه فى مجال العمل.

والمتابعة بهذا المفهوم التربوى يمكن أن تكون من وسائل دعم العمل التربوى والتدريبى والوصول به إلى النتائج المرجوة حيث تسهم فى دعم المعارف والأفكار والخبرات التى تلقاها المتدرب فى المؤسسة التدريبية أو على الأقل التأكيد على عدم انكماشها وتقلصها نتيجة لعدم الاستعمال والتجديد وفى هذا المجال فإن هناك مجموعة من الأساليب التى يمكن أن تستخدم فى متابعة الخريجين من القيادات الإدارية ومن هذه الوسائل ما يلى:

١) **عقد الحلقات الثقافية والندوات:**

ويمكن أن يكون ذلك الأسلوب فعالا بقدر مطابقة أعمالها لأهداف عملية المتابعة وبقدر ما يكون الإعداد لها جيدا بحيث يأتى محتواها متفقا مع البرامج التى حضرها المتدربون من قبل وامتدادا واستكمالا لها، كما تتحقق فاعلية مثل هذا الأسلوب أيضا نتيجة لفاعلية وإيجابية المتدربين الذين يشاركون فيه وتحقيقا لهذه الإيجابية يمكن أن يكلفوا بالقيام بأدوار معينة فيها.

٢) **الدورات التكميلية وتصعيد البرامج:**

وتعقد مثل هذه الدورات بعد فترة معينة من حضور برنامج أو عدة برامج فى مجال معين ويمكن أن يدعى لها مجموعة من المتدربين بناء على رغباتهم بعد أن ترسل لكل المتدربين خطة بنوع الدورات والبرامج التى تعقد فى مجال المتابعة ويمكن أن تكون مدة هذه الدورات أو البرامج قصيرة أى ليوم أو يومين لتناقش موضوعا حيويا يشغل بال جمع كبير من المتدربين فى قطاع معين أو فى صناعة معينة.

٣) المؤتمرات:

والمؤتمر هو اجتماع ينظم بقصد بحث موضوع معين أو الوصول إلى قرار يحدد خطة عمل فى مجال معين عن طريق الوصول بالآراء المتباينة إلى اتفاق عام وتعتبر المؤتمرات وسيلة تدريبية ممتازة وخاصة بالنسبة للقيادات التى لا تجد متسعا من الوقت لحضور دورات طويلة الأمد كما يعتبر وسيلة لتبادل المعلومات والخبرات بين المشتركين فى المؤتمر.

وتعتبر المؤتمرات أيضا وسيلة لربط الخريجين بمؤسساتهم التدريبية ووسيلة لمناقشة الجديد فى مجالات الإدارة والاقتصاد والمجالات الاجتماعية الأخرى التى تؤثر على بيئة الإدارة.

٤) جماعات الخريجين:

وتعد جمعيات الخريجين من أكثر الأساليب فاعلية فى جمع الخريجين والحفاظ على علاقاتهم بالجهاز التدريبى من ناحية وبزملائهم من ناحية أخرى، والصفة الأخيرة هى التى ينفرد بها هذا الأسلوب من أساليب المتابعة لأن بقية الوسائل قد تحقق الاتصال بين الدارسين والأجهزة التدريبية ولكنها قلما تنجح فى الجمع بين الدارسين على أساس الزمالة والعمل المشترك وبالإضافة إلى مهمة هذه الجمعيات فى جمع شمل الدارسين والاحتفاظ بروح الزمالة وتوثيق الصلة بالمؤسسة التدريبية التى تخرجوا فيها فإنها تقوم بتزويد أعضائها بالجديد فى المجالات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية من خلال الأنشطة التربوية التى تقوم بها مثل عقد المؤتمرات والندوات وإصدار المجلات والدوريات.

التغيرات التى يحدثها التدريب فى المتدرب:

كانت النظرة القديمة للتدريب تنصرف إلى تدريب العمال اليدويين لتنمية مهاراتهم فى إنجاز الأعمال ويرجع ذلك إلى ظروف الحرب العالمية الثانية التى فرضت الحاجة الشديدة إلى عمال الصناعة لضمان استمرار الإنتاج ومن ثم ارتبط التدريب بتنمية المهارات اليدوية ولكنها باتساع مفهوم التدريب أصبح

يشمل مجالات أخرى غير تنمية المهارات اليدوية بالإضافة إلى انتشار مفهوم التنمية الإدارية ليشير إلى تنمية القيادات الإدارية فى المستويات العليا.

ومن ثم فلم يعد التدريب مقصورا على زيادة المهارات اليدوية فقط ولم يعد مقصورا على العمال اليدويين بل أصبح يشمل جميع العاملين فى المنظمة وبالتالى أصبح التدريب يهدف إلى إحداث تغيير فى كافة المجالات المعرفية والسلوكية والحركية – أى أصبح التدريب يهدف إلى إحداث تغير فى المعارف والاتجاهات والمهارات.

المقصود بالمعارف:

كافة المعلومات التى يجب الإلمام بها لممارسة العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم واللوائح المطبقة وطرق العمل ومعرفة الاختصاصات والمسئوليات وعلاقات الأفراد وسياسة المنظمة وأهدافها – وحقوقه وواجباته.

والمهارة:

يقصد بها القدرة على أداء عمل معين بكفاءة تامة ولا يقتصر مفهوم المهارة على المهارات اليدوية أو الجسمانية فقط بل تشمل أيضا المهارات الذهنية مثل اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وأجراء الاتصالات.

أما الاتجاهات:

فهى عبارة عن استعداد عقلى ونفسى وعصبى يتكون لدى الفرد من خلال الخبرة والتجربة التى يمر بها وتؤثر على استجابات الفرد وسلوكه إزاء الأشياء والمواقف ومن ثم فإن التدريب يجب أن يعمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مثل حب النظام والالتزام بالمواعيد وتقدير عمل الغير والتعاون مع الزملاء وتنمية روح الفريق .. الخ.

كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية:

يجب أن يقوم النشاط التدريبى على أساس الدراسة الواعية للظروف السائدة فى المنظمة وأن تتناول هذه الدراسة بصفة أساسية ما يلى:

١) معرفة الأهداف التنظيمية للمنشأة والاختصاصات والمسئوليات التى يمارسها الأفراد ويفيد هذا التحليل فى معرفة ما الذى يجب أن يتم التدريب عليه.

٢) تحليل العمل لمعرفة المجالات التى تتطلب التدريب والتنمية بدقة أكبر.

٣) تحليل القوى العاملة وذلك للمساهمة فى التقدير السليم للاحتياجات التدريبية ومعرفة من هم المطلوب تدريبهم.

وللبدء فى النشاط التدريبى يفضل عادة البدء بالبرامج التدريبية التى تحقق عائدا سريعا كما هو الحال فى التدريب على تنمية المهارات التى تساهم فى زيادة الإنتاج بشكل مباشر.

يمكن الكشف عن الاحتياجات التدريبية: إذا أحس المشرف أو الرئيس بأن هناك انخفاض فى الكفاءة الإنتاجية ويعرف ذلك بانخفاض الجودة أو الكم عن المستوى المطلوب أو بارتفاع نفقات الإنتاج أو زيادة المستهلك من المواد الخام أو بعدم الانتهاء من الأعمال فى الوقت المحدد.

أو إذا لوحظ كثرة تغيب العاملين وانخفاض تقارير نشاطهم وسوء العلاقات الإنسانية واختلاف أسلوب العاملين فى العمل الواحد.

إذا تلاحظ ذلك ولم يكن مرجعه عدم سلامة اختيار العامل للوظيفة أو عدم ملاءمة ظروف العمل أو لعدم كفاءة أدوات ووسائل العمل نفسها أو أن الإشراف غير سليم فإن عليه فى هذه الحالة العمل على رفع الكفاية الإنتاجية من خلال التدريب ومن ثم يبدأ فى تحليل العمل:

١) توصيف العمل.

٢) وضع قائمة معايير العمل.

٣) مقارنة بين المستويات وما ينجزه العامل.

٤) تحديد ما يمكن عمله والمعلومات والمهارات الواجب تزويد العامل بها.

٥) حصر القوى العاملة المراد تدريبها.

مع الاستعانة بالآتى:-

رأى الرئيس المباشر – تقارير النشاط – تقارير الملاحظة أثناء العمل- الاقتراحات التى تقدمها الإدارة العليا – رأى الخبراء والمشرفين.

تحديد الاحتياجات التدريبية:

التدريب استثمار محسوب يتم فى ضوء احتياجات تدريبية فعلية حتى يحقق الأهداف والعائد المنتظر منه.

وحتى يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية تحديدا دقيقا يتطلب الأمر معرفة وتحليل مستوى الأداء الحالى للعمل ومستوى الأداء الأمثل كما يجب أن يكون عليه الأداء، وكذا الاحتياجات المستقبلية فى الأداء وفى ضوء ذلك يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج اللازمة لتحقيقها.

وهكذا فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب عمليا الآتى:-

١) تحليل ودراسة مستوى الأداء الحالى.

٢) تحديد مستوى الأداء المستهدف.. أى ما يجب أن يكون عليه الأداء لتحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة الاحتياجات المستقبلية من مستويات الأداء.

٣) تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لسد الفجوة بين مستوى الأداء الحالى ومستوى الأداء المستهدف.

٤) تصميم وتخطيط البرامج التدريبية اللازمة وتنفيذها وتقييم وقياس أثرها وما تحقق منها تمهيدا لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية حيث أن التدريب عملية مرنة ومستمرة طالما وجدت الحاجة إليه.

اختيار وتدريب الأفراد:

تعتبر عملية اختيار الأفراد خطوة مكملة لعمليتى تخطيط القوى العاملة والتنظيم فى جميع المنظمات.

ففى عملية التنظيم يتم تحديد الأهداف ثم الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع تجميع المتشابه منها فى وحدات إدارية على أن يتم اختيار مجموعة من الأفراد لشغل الوظائف فى الوحدة الإدارية لأداء الوظائف المختلفة.

وفى عملية تخطيط القوى العاملة أيضا يتم تحديد أعداد القوى العاملة البشرية اللازمة لتحقيق الهدف الذى تسعى لتحقيقه المنظمة التدريبية وتعمل عملية الاختيار على وضع التخطيط للقوى البشرية موضع التنفيذ.

الهدف من عملية الاختيار:

تهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح لشغل وظيفة ما وذلك عن طريق مقارنة المواصفات المطلوبة لأداء الوظيفة بالمواصفات المتوفرة فى الشخص المرشح لشغلها.

تعريف عملية الاختيار:

يمكن أن تعرف عملية الاختيار بأنها تلك العملية التى تستطيع الإدارة بواسطتها انتقاء بعض الأفراد من المتقدمين لشغل عمل معين على أساس صلاحيتهم لأداء ذلك العمل.

ويتطلب الاختيار الصحيح إجراء تحليل المهام والواجبات اللازمة لأداء وظيفة ما حيث أن لكل عمل خصائص معينة يجب أن تقابلها صفات خاصة فى الفرد الذى سيسند إليه العمل ولذا فإن أى عمل منظم للاختيار يجب أن يستند على:

١) تحليل واجبات ومهام الوظيفة.
٢) تحليل الفرد وإمكانياته.
٣) المقارنة بين قدرات الفرد والعمل الذى سيقوم به.

نشاط فكرة التدريب الإدارى وتطورها:

ارتبطت فكرة التدريب بصفة عامة منذ أقدم العصور بالنظام العسكرى وكان تدريب العاملين المدنيين إلى عهد قريب من أكثر مجالات الإدارة والوظيفة العامة إهمالا.

ولعل ذلك يرجع إلى بساطة الوظيفة العامة فى الماضى بحيث كان يكفى بالنسبة للموظف الجديد أن يتلقى بعض التوجيهات من رئيسه ويراقب رفاقه فى العمل لكى يمضى فى مباشرة وظيفته على خير وجه ولكن الاهتمام

بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وما يصاحبه من توسع وتنوع في الوظائف العامة وغلبة الطابع الفنى التخصصى عليها وازدياد ضغط العمل، اقتضى إتاحة الفرص للتدريب المنظم للموظف سواء قبل التحاقه بالخدمة العامة أو بعده ليتسنى له النهوض بتبعات وظيفته عن بينة وكفاية وغدا المسئولون عن الإدارة الآن وبخاصة فى الدول النامية والمتطورة يلمسون جيداً الحاجة إلى تحسين أساليب مرؤوسيهم فى أداء واجباتهم ومقتضيات وظائفهم عن طريق التدريب المنظم.

ولقد كان من العوامل التى أدت إلى إظهار أهمية التدريب تلك التغيرات التى حدثت فى الدول النامية وكان لها آثار هامة فى هيكل الخدمة العامة وأظهرت الحاجة إلى الإصلاح الإدارى وإلى تنمية الكفايات الإدارية وكذلك تلك المحاولات المستمرة من جانب هذه الدول بقصد تحسين اقتصادها مع التركيز والتأكيد على التنمية الاقتصادية والاجتماعية التى تطلبت إجراء سلسلة من التغيرات الضرورية وبين فاعلية الجهاز الإدارى وقدرة الإداريين على أقلمة أنفسهم مع هذه التغيرات، الأمر الذى أدى إلى بروز أهمية التدريب لإيجاد التوازن بين الموظفين والقادة من ناحية وما يحدث حولهم من تغيرات من ناحية أخرى.

وقد أكد على أهمية التدريب فى الدول النامية مجموعة من الخبراء الدوليين حيث أشاروا إلى عوامل ثلاثة تبرر التعجيل بالتدريب فى الدول النامية وهى:

١) الحاجة إلى تحديث الإدارة لمواجهة التطورات فى النظم الاقتصادية والاجتماعية.
٢) افتقار الدول عامة والنامية خاصة إلى الأشخاص المدربين للقيام بمهام الإدارة ولذا رأوا أن التدريب يستحق أولوية خاصة فى أعمال التنمية.
٣) التوسع السريع فى الوظائف والذى يلقى على الحكومة مسئولية النهوض به.

ولقد تطورت الأفكار الخاصة بعملية التدريب ففى الماضى كان ينظر إلى اختيار الموظف على أنه تم وفقا لمطالب التأهيل التى يقتضيها عمله ومن ثم لم تكن هناك حاجة إلى التدريب وكان التدريب أثناء الخدمة Inservice Training مدعاة للتشكيك في صحة الاختيار الأمثل ومثل هذه النظرة الضيقة لمسئولية التدريب وأهدافه أغفلت فى تقديرها عدة اعتبارات منها:

* أن الاختيار يتم لشغل وظائف ذات مسئوليات واسعة من الأعمال وليس لنوع من العمل على وجه الخصوص وهذا يتطلب وحدات أو وكالات متخصصة تقوم بتعريف الموظف بالجوانب المختلفة للعمل الذى يؤديه.
* إن البرامج العامة للدولة أو المنظمات المختلفة ليست استاتيكية فى طبيعتها وافضل الطرق نحو إيجاد نوع من التواؤم والتوافق بين الأجهزة الإدارية القائمة وبين التغيرات التى تطرأ على هذه البرامج هو التدريب المنظم المدروس للعاملين فى هذه الأجهزة.
* إن مجالات التخصص المهنى تتطور باستمرار، ومن خلال التدريب يمكن للخبراء المتخصصين أن يزيدوا من درجة إلمامهم بأحداث التطورات فى فروع تخصصاتهم المختلفة.
* انه لكى يكون هناك نوع من التماسك والتنسيق بين وحدات المنظمة لا بد أن يحيط العاملون بأهدافها والمهام الموكلة لكل منهم والموكلة لباقى وحدات المنظمة، ولن يتسنى ذلك إلا من خلال برنامج منظم توضح فيه سياسة التنظيم لإيجاد نوع من الثقة والفهم المتبادل بين العاملين على مختلف مستوياتهم.
* إن التدريب يؤدى إلى تحقيق اقتصاد فى الأموال فى مجال الخدمة المدنية وفى المجال الصناعى حيث يرفع كفاءة الموظف والعامل مما يخدم فى النهاية أهداف المجتمع على أفضل وجه.

العوامل التى تؤدى إلى نجاح التدريب

١)التعاون بين كافة الأجهزة فى المنظمة وذلك فى مجال:

أ- حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- تحديد مستوى أداء العاملين.

ج- مشاكل الإنتاج.

د- تصميم البرامج التدريبية.

هـ- المدربين المتخصصين.

و- المتابعة والتقويم.

٢) تحديد أهداف التدريب وإدراك كل متدرب قبل الاشتراك فى أى برنامج للهدف الذى يسعى لتحقيقه.

٣) تنمية الثقة واحترام الذات لدى المتدرب.

٤) جذب اهتمام المتدرب.

٥) الربط بين أهداف التدريب والأهداف التى يسعى المتدرب لتحقيقها.

٦) التوقيت السليم لعملية التدريب.

٧) العمل على إتاحة الظروف المادية المناسبة للمتدرب – المكان – الوسائل– والأساليب.

٨) أن يكون التدريب وظيفيا أى أن تتاح الفرصة لاستخدام المعلومات التى تلقاها المتدرب فى عمله.

الفصل الرابع

مفاهيم حديثة
تسهم فى تخطيط القوى العاملة

- المشروعات الصغيرة ودورها فى تخطيط القوى العاملة.
- الكفاية الإنتاجية وندرة الموارد.
- طاقات الإنسان العامل.
- مفاهيم حديثة للجودة الشاملة.
- التكنولوجيا وتخطيط القوى العاملة.
- تقييم وترتيب الوظائف واختيار شاغليها.

المشروعات الصغيرة والمتوسطة
ودورها في تخطيط القوى العاملة على المستوى القومى

تلعب المشروعات الصغيرة ومشروعات الشباب والتعاونيات والصناعات الحرفية والبيئية والحقلية والمنزلية ومشروعات الأسر المنتجة دور رئيسى فى خدمة التنمية.. كما تسهم بشكل فعال فى خدمة مخططى القوى العاملة على المستوى القومى بما تستوعبه من أعداد كبيرة من القوى البشرية وخدمة وتنمية البيئة المحيطة بها.. كما أن لها خواص ومواصفات خاصة تتفرد بها من أهمها ما يلى:-

خصائص ومواصفات المشروعات الصغيرة:

١- لا تحتاج لعمالة عالية التأهيل بشكل كبير إنما تعتمد فى الغالب على الحرفيين والعمال ذوى المهارات الخاصة المؤهلة ذاتيا داخل المشروعات بمعرفة أرباب المهن وقدامى العاملين فيها.. وبالتالى فهى عمالة غير مكلفة ولا تمثل عبء كبير على المنشأة.

٢- لا تحتاج لاستثمارات كبيرة أو رؤوس أموال ضخمة.. وبالتالى فهى بعيدة غالبا عن القروض الخارجية أو استخدام النقد الاجنبى كما تدخل دائما فى حدود قدرات صغار المستثمرين والتعاونيات.

٣- مكثفة للعمالة وتتيح فرص عمل كثيرة وغير مكلفة وبالتالى فهى تحد من مشكلة البطالة بما تستوعبه من أعداد أكبر من العمالة كما تسهم فى تحقيق الاستقرار والأمن الاجتماعى.

٤- مستقرة نسبيا نظرا لبطء المتغيرات التى تتعرض لها كما أن معدلات التطوير والتحديث والتوسع محدودة فيها.

٥- تعتمد فى أغلبها على وفورات الإنتاج الضخم فى بعض منها كما يدعم البعض الآخر الصناعات الثقيلة والمتوسطة كصناعات مكملة مغذية لها ولا ينتج عن نشاطها فاقد كبير.

٦- لاتحتاج لمستوى تكنولوجى عالى فى الغالب وبالتالى فهى غير مكلفة فى هذا المجال لاعتمادها على مستوى آلية محدودة كما أنها تسمح بوجود واستحداث تكنولوجيا قومية محلية خاصة فى مجال تطوير ذاتها بما يلبى احتياجات السوق ومواجهة المتغيرات السريعة والمستمرة فى أذواق المستهلكين.

٧- محدودية الإطار المؤسسى والخدمى الذى تعتمد عليه حيث تدار بروح الأسرة وروح الفريق وبالتالى لا تتضمن تكاليف غير مباشرة عالية فى ممارسة عملها كالمشروعات الكبيرة والضخمة .. وبالتالى فهى بعيدة عن التعقيدات الإدارية والبيروقراطية وتتمتع بمرونة أكبر وقدرة أسرع فى مواجهة المشكلات والأزمات.

٨- تسهم بشكل مباشر فى محاربة الاستغلال وتخدم وتنمى اعضائها اقتصاديا واجتماعيا.. وهكذا فهى تعمل على الاستقرار كما تراعى البعد الاجتماعى للمواطن بما توفره من سلع وخدمات باسعار مناسبة لقدراته..

٩- تعمل فى إطار بيئة محدودة تلبى احتياجاتها وتسهم فى خدمتها وتفاعلها معه حيث يتوقف بقائها فى مرونة وسرعة استجابتها لخدمة مجتمعها وتقبله لها.

١٠- تعمق الشعور بالانتماء والولاء وروح التقدم والابتكار من خلال الشعور بالملكية الجماعية.

مجالات عملها:

تمارس الصناعات الصغيرة فى مجالات كثير كالصناعات الخشبية والمعدنية والمصنوعات الجلدية والصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية وبشكل أكبر فى مجالات الصيانة والاصلاحات والزيوت والشحوم وغيرها من الصناعات الخدمية البسيطة بالإضافة إلى الصناعات الأولية والصناعات المكملة.

دور الدولة فى دعم الصناعات الصغيرة:

لا شك أن بيئة الصناعات الصغيرة تحتاج إلى رعاية وحماية ودعم الدولة ومساندتها ومد يد العون المادى والخدمى المستمر لها خاصة فى ظل مناخ السوق الحرة والمنافسة الحادة حرصا على استقرارها وقدرتها على الاستمرارية نظرا لدورها الاجتماعى الكبير ومن أهم مجالات ومظاهر دعم الدولة لها ما يلى:-

١- الحرص على تنمية مراكز تدريب وإعداد الحرفيين حرصا على عدم اندثار الصناعات الحرفية والقائمين عليها.
٢- توفير الدعم المادى والفنى وأساليب التطوير من خلال توفير مصادر تمويل وقروض ميسرة ومد هذه الصناعات بالمعدات والآلات الحديثة والخامات فى مجالاتها.. وإعداد الدراسات التى ترتبط بها وتخدمها على المستوى القومى.
٣- توفير قاعدة معلومات تخدم المشروعات الصغيرة كدراسات السوق واحتياجات وأذواق المستهلكين وتطورها وأساليب ومجالات الاستثمار فيها ومناخ المنافسة والأنشطة المثيلة أو المتجانسة والمكملة مع تقديم المشورة الفنية ودراسات الجدوى اللازمة لها والتوسعات المتاحة فيها واحتياجات المزيد منها.
٤- توفير إمكانيات التسويق الجماعى فى السوق المحلية وأماكن العرض المناسبة وكذلك إمكانيات التصدير الجماعى المنظم وفتح أسواق جديدة لها وكذلك تنظيم المعارض الداخلية والخارجية لمنتجاتها.
٥- توفير تنظيم إعلامى منسق لمنتجاتها والمشورة الفنية للقائمين عليها من خلال وسائل الإعلام القومية وكذلك مراكز الخدمات الحكومية المجانية والرمزية فى مقابلها.

٦- دعم الاتحادات والمنظمات التى تتجمع المشروعات الصغيرة من خلالها مع التأكيد على الدور الايجابى لهذه المنظمات والاتحادات فى معالجة الآثار السلبية لتفتيت الملكية خاصة فى المجالات الزراعية والحرفية وأهمية التعاون والتكامل المشترك فيما بينها.

٧- تكوين بنوك تعاونية وصناديق دعم وتنمية خاصة تتولى تنظيم الهياكل التمويلية لهذه المشروعات ومساندة ما يتعرض منها لهزات أو إختلالات تمويلية أو تعثر فى السيولة بالإضافة إلى دورها فى مجال التصدير لمنتجاتها والاستيراد لخاماتها وآلات ومعدات العمل بها.

الكفاية الإنتاجية وندرة الموارد

تتمتع مصر بوفرة كبيرة فى الموارد البشرية نظرا لارتفاع معدل الزيادة السكانية بها وتعانى فى نفس الوقت من ندرة الموارد الطبيعيـــة ومحدوديتـها.. فالثروات الطبيعية غير متجددة والأرض الزراعية غير قابلة للتوسع بمعــدلات كبيرة فضلا عن ارتفاع تكلفة استصلاح الأراضى الزراعية وبطبيعة الحال فإننـا مثل كل الدول النامية نعانى من ضعف الاســتثمارات ونــدرة رؤوس الأمــوال اللازمة لاحداث التنمية.

لهذا تركز كافة سياسات الاستخدام على قيمة العمــل ودرجــة إســهام العنصر البشرى وقدرته على تحقيق إضافة أكبر للقيمة مــن خــلال الارتقــاء بالأداء وارتفاع مستوى الكفاية الإنتاجية بالتدريب المســتمر وتزايــد الخــبرات والمهارات والمعارف ومستوى التكنولوجيا المطبقة للارتفاع بمعــدلات الإنتــاج والتنمية فى الوقت المناسب وبتكلفة أقل.

وعمليا فإن الكفاية الإنتاجية الكلية للمشروع تتمثل فى تحقيق كفاءة أعلى فى استخدام المدخلات لتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات مع الترشــيد فــى العمليات.

أما الكفاية الإنتاجية الجزئية فتتمثل فــى الاســتخدام الأمثــل لعنــاصر المدخلات كل على حده (العمال/ المواد الخام/ رأس المال / الآلات) بحيث يسهم كل منها بأعلى كفاءة ممكنة فى المخرجات.. وفــى الحــالتين يمثــل العنصــر البشرى أهمية خاصة فى تحقيق الكفاية الإنتاجية وتفعيل دورها بالنسبة للعنــاصر الأخرى المتداخلة فى العمليات الإنتاجية.

وهكذا تكون الكفاية الإنتاجية العالية للعنصر البشــرى محــور تكــاملى وتعويضى عن نقص الموارد المادية والطبيعية من خلال القيمة المضافة للــثروة البشرية وما تحققه من زيادة فى الاستثمارات بالإضافة إلى الحــد مــن تكلفــة عناصر الإنتاج الأخرى كالآلات والخامات وغيرها وتقليل الفــاقد فــى الوقــت والجهد والحركة والطاقة والخامات.

وهكذا فإن رفع معدلات استثمار رأس المال البشرى من خلال تطويــر ورفع كفاية الإنتاجية مع الاهتمام بعناصر الإنتاج الأخرى.. يكون بالتأكيد وسـيلة جادة من وسائل تخطيط القوى العاملة والتنمية البشرية فى تحقيق أهدافها.

طاقات الإنسان العامل

أولاً: طاقات عضلية

وتتمثل فى التكوين العضلى للإنسان والقدرة الحركية لــه، خاصــة مــا يخدم الأداء والعمل كالساعدين والساقين ودرجة الابصار.. وهذه الطاقات تتــأثر إيجابا وسلبا بالصحة العامة للعامل وطول أو قصر ســاعات العمــل اليوميــة.. وعدد ومدد فترات الراحة اثناء العمــل.. وكذلــك درجــة الآليــة أو الميكنــة المستخدمة ومدى الاعتماد على الطاقة العضلية للعنصر البشرى فيها.. بالإضافة إلى العديد من العوامل الأخرى كمناخ وبيئة العمل ومؤثراته المختلفــة كدرجــة الحرارة والإضاءة المناسبة والتهوية الجيدة وقرب أو بعد المنشأة عــن مســكن العامل ووسائل الانتقال إليه.

ثانياً: طاقات حرارية:

وتلعب التغذية دور رئيسى فيها بما تمد به الجسم من سعرات حراريــة وطاقات تختزن فيه.. وتتناقص الطاقة بقدر ما يبذله العامل مــن جــهد بدنــى وعضلى فى أداء عمله.. ولهذا تحرص المنشآت الصناعية على تزويد العــامل بوجبات غذائية عالية السعرات أثناء العمل لتمده بالنشاط اللازم وتحميــة وتقيــه من المرض وما يصاحبه من فاقد كما تعمل على تقليل الجهد البدنى والعضلــى الذى يبذل فى العمل من خلال رفع مستوى آلية ودرجة الميكنــة فــى العمــل.. بالإضافة إلى اكساب العامل مهارات وقدرات خاصة وعادات صحية فــى الأداء تسهم فى الحد من الأداء البدنى والعضلى.

ثالثاً: طاقات معرفية:

وتتمثل فى مستوى التأهيل العلمى والثقافى والمعرفى ومــا يتمتــع بــه العامل من قدرات ومهارات وخبرات خاصة تسهم فى أدائه للعمــل .. وتــتراكم هذه الطاقات من خلال التعليم بالإضافة إلى الخبرات المكتسبة من الممارســات العملية والفعلية للعمل وجهود التدريب والتوجيه والإرشاد المنظم داخــل العمــل وخارجه.

رابعاً: طاقات نفسية:

وتتأثر بدرجة التوافق المهنى مع العمل والتوافق النفسى مع الزملاء وبيئة ومناخ العمل وكذلك درجة الانتماء والولاء والتفاعل الاجتماعى والخدمات داخل المنشأة وأسلوب الإدارة ودرجة المشاركة فيها ومستوى الديمقراطية المطبقة ومركزية أو لا مركزية الإدارة ودرجة تأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وغير ذلك من العوامل التى تؤثر فى اتجاهات العوامل النفسية تجاه العمل وبيئة العاملين فيه.

وهكذا تكتسب طاقات وقدرات العامل المعرفية من خلال ما يتاح له من فرص تعليمية وثقافية.. أما قدراته المهارية ودرجة لياقته للعمل فتكتسب من خلال الفرص التدريبية والممارسة العملية الفعلية للأداء.. أما ميوله وقدراته النفسية فتتوقف على درجة توافقه النفسى مع العمل والزملاء وبيئة ومناخ المنشأة بالإضافة للأسرة والمجتمع فضلا عن المستوى الاقتصادى وانعكاساته على مستوى المعيشة ومدى ما يتوافر للفرد من خدمات ومستوى الأمن والأمان والاستقرار الاجتماعى.

ونستنتج مما تقدم أن ما تنفقه المنشآت فى مجالات التدريب والرعاية الصحية وتغذية العامل والخدمات الاجتماعية التى توفرها له بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل وصيانة العامل والحفاظ عليه كثروة لا يعتبر إنفاق بذخ أو ترف إنما يعد استثمار جيد ينعكس على أداء وإنتاجية العامل ويدعم انتمائه وقدراته الخاصة على الإبداع والابتكار والأداء الجيد.. وبالتالى يزيد من الربحية والإنتاجية ويؤدى إلى تحقيق الأهداف العامة للمنشأة.

مفاهيم حديثة للجودة الشاملة

هناك مفاهيم قاصرة للجودة الشاملة باعتبارها جودة منتج ومواصفات مميزة له تجعله أكثر قبولا واستحواذا على نصيب أكبر من السوق وبالتالي درجة قبول أعلى من المستهلكين فقط.

ولكن ولوضوح مفهوم الجودة الشاملة حرصت منظمة المعايير الدولية الأوربية المعروفة باسم الأيزو ٩٠٠٠ وعائلتها المتشعبة منها على إيضاح أن الجودة الشاملة تعبر عن الكفاءة المتكاملة للمنظمة ومنظومة العمل بها ليس فقط واقع الحال إنما تمتد أيضا إلى قدراتها المستقبلية وذلك من خلال أبعاد كثيرة مجتمعة ومتكاملة من أهمها الآتي:-

١- القدرة على التحديث والتطوير للمنتج أو الخدمة بحيث تواكب تنوع وتطور الاحتياجات المستقبلية للمستهلك.

٢- استقرار الهيكل التمويلي والتدفقات النقدية وعدم التعرض لهزات مالية أو تمويلية حالية أو مستقبلية.

٣- القدرة على التسويق والتوزيع وفتح أسواق جديدة للتوسعات والإنتاج المضاف.

٤- توافر القوى العاملة القادرة والمدربة المؤهلة مع قدرة عالية في تطوير إمكانياتها فنيا وفقا للمتغيرات التكنولوجية وكذلك احتياجات الإحلال والتجديد.

٥- وجود مخصصات مناسبة للبحث والتطوير وميزانية معتمدة تسمح بالتحديث والتطوير ضمانا للاستقرار والبقاء.

٦- قدرة تنافسية عالية مع وجود قاعدة بيانات عن الأنشطة المثيلة والمنشآت المنافسة والمكملة أيضا.

٧- كفاءة الإدارة والاتصال الجيد داخل المنظمة دون معوقات دليل قدرة وجودة عالية أن لم يكن من أهم عناصر الجودة فضلا عن وجود نظام جيد للتغذية المرتدة يتيح معرفة درجة الرضا الوظيفى وكذلك تقبل العملاء لخدمات أو إنتاج المنشأة واحتياجات التطوير والتحديث فى نشاطها.

٨- ان استقرار العمالة وانخفاض معدل دورانها وتوافر الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية والسلامة والصحة المهنية مؤشر جيد للجودة الشاملة مع مراعاة أن استقرار العمالة لا يعنى ثبوت مستواها إنما يرتبط أيضا بقدراتها على تطوير وتحديث ذاتها وفقا لمتطلبات العمل.

٩- استخدام ميكنة وتكنولوجيا مرنة وقابلة للتطوير وتلبية المتغيرات المختلفة فى نمط وأذواق المستهلكين والمتعاملين مع المنظمة وبسرعة مناسبة.

١٠- وأخيرا التوافق مع البيئة والمجتمع وخدمته وعدم تعارض مصالح كل منهم مع الآخر.

وهكذا نجد أن الجودة الشاملة هى المحرك الأساسى لتقدم وبقاء واستمرار المنظمة وقدرتها على ارتياد السوق وريادته والصمود فى مناخ السوق الحرة والمنافسة التى لا ترحم غير القادر عليها.

وفى النهاية فإن كل هذه العوامل تؤكد أن البقاء للأجود والأرخص والأنسب للاحتياجات بشرط القدرة على الحفاظ على المستوى والمرونة فى سرعة مواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وتغيرات الأذواق والاحتياجات حتى يظل قادرا على الاستحواذ على ثقة ورضاء المستهلكين كهدف نهائى.

وبالتالى فإن الجودة الشاملة منظومة متجانسة ومتكاملة من دوائر الجودة وحلقاتها المتداخلة تكمل كل منها الآخر وتدعمه ليس فقط من خلال واقع الحال إنما أيضا من واقع القدرة المستقبلية على الاستمرار بنفس المستوى وتلبية كافة احتياجات التطوير والتغير المستمر ويمثل العنصر البشرى أهم آليات ووسيلة تحقيقها.

التكنولوجيا وتخطيط القوى العاملة

تلعب التكنولوجيا الحديثة دور رئيسى حيوى وهام فى كافة مناحى الحياة تتزايد وتتوالى ثمراتها فى شكل طفرات كبيرة فى ظل نظم وأساليب العمل الإنتاجية خاصة فى المشروعات الصناعية من خلال تطوير الآلات والأدوات والأجهزة والمعدات وزيادة درجة آلياتها وسرعاتها من اليدوى إلى الميكانيكى وصولا للآلية الكاملة كما يمتد تأثير هذه المخترعات والابتكارات والإبداعات المتعددة إلى المجالات الخدمية كالنقل والمواصلات والاتصالات والطاقة ونظم المعلومات حيث دخلت تقنيات الحاسبات الآلية والالكترونية فى كل المجالات تقريبا بما يحد من استخدامات الطاقة العضلية للإنسان ويضاعف من استخدام العقل والعلم والقدرات الخاصة لتتجاوز المخرجات كافة حدود التوقعات.

ومن الطبيعى أنه بقدر زيادة التطور العلمي التكنولوجى تكون الزيادة فى الطلب على القوى العاملة الفنية التى تتمتع بخبرات ومهارات ومعارف علمية وتخصصية عالية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمات فضلا عن الحاجة المتزايدة أيضا لخبرات إدارية واعية وقادرة على استيعاب وممارسة وملاحقه تكنولوجيا العصر بخصائصها ومتغيراتها وسرعة الاستجابة لها.

هذا ويخضع نشاط مخطط القوى العاملة على المستويين القومى العام والخاص بالمنشآت لتأثير التكنولوجيا الحديثة ومتغيراتها حيث تتطلب التكنولوجيا العالية الآتى:

أولاً: تكثيف مادى كبير ورؤوس أموال واستثمارات عالية للحصول عليها.

ثانياً: طاقات بشرية عالية التأهيل والاستيعاب لممارستها وإدارتها وإن كانت قليلة العدد إلا أنها عالية التكاليف فى الإعداد والمزايا والأجور وخلافه.

ثالثاً: قدر كبير من المرونة على التغيير لملاحقتها ماديا بالحصول على تقنياتها وآلاتها وأجهزتها ومعداتها فنيا وبشريا واستيعاب تقنياتها وممارساتها فى كافة مراحل متغيراتها.

رابعاً: مخصصات مالية وفنية كبيرة للبحث والتطوير والتحديث للصمود فى مواجهة مناخ المنافسة كشرط أساسى للاستمرار والبقاء.

خامساً: ظهور الحاجة إلى فئات هامة جديدة من الخبراء والمبدعين والمبتكرين والمصممين والباحثين والعلماء والاستشاريين اللازمين لأحداث التغيير والتطوير المستمر.

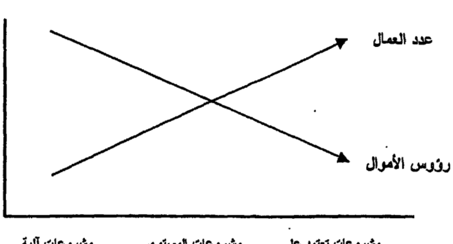
سادساً: قدرات خدمية وتسويقية كبيرة وإمكانيات بيئية وتصديرية تستوعب الإنتاج الضخم للحصول على مزاياه.

وبالتالى فهى تتناسب مع المجتمعات المتقدمة الأكثر ثراء وتقدما علميا وفنيا وأقل كثافة سكانية عن غيرها.

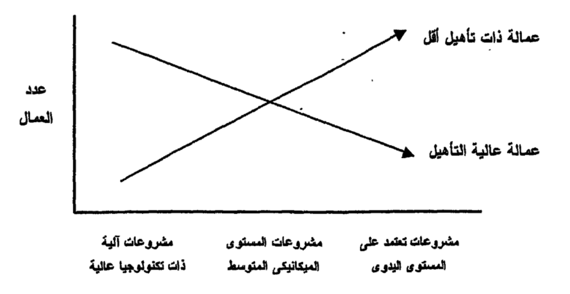
وبالتأكيد فإن المشروعات الأقل تقنية غير مكلفة بذات القدر وأن كانت تستوعب وتمتص كثير من القوى العاملة الأقل تأهيلاً والغير مدربة وبالتالى فهى تتناسب مع احتياجات المجتمعات النامية التى لا تتوافر فيها رؤوس الأموال الكبيرة والتى يتزايد عدد سكانها للحد الذى يمثل مشكلة تنموية بها وتسهم وقتيا فى علاج بعض مشكلاتها.

بقى هنا أن نشير أن الأمور ليس بهذه السهولة إنما المسألة تمثل معادلة وخيار صعب لمخططى القوى العاملة خاصة فى الدول النامية حيث أن متطلبات التنمية والحاجة الملحة إلى المزيد منها يتطلب أيضا الحرص على تكثيف التكنولوجيا واستيعاب وملاحقة تطورها الأمر الذى لا يتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية لهذه الدول ويتعارض معها.

هذا ويمثل الشكلين التاليين تأثير التكنولوجيا على العمالة وعلى حجم رؤوس الأموال المستثمرة.



(شكل يبين تزايد رؤوس الأموال المستثمرة فى المشروعات الأعلى التكنولوجيا)



(شكل يبين مدى حاجة المشروعات المكثفة للتكنولوجيا للعمالة الفنية المتخصصة)

تقييم وترتيب الوظائف واختيار شاغليها

أوضحت الدراسة أن الهياكل التنظيمية ترجمة فعلية لأهـداف المنشـأة وتحليل لأدائها بما تحتويه من وحـدات ومسـتويات واختصـاص كـل منـها ومسئوليته فى إنجاز وتحقيق هذه الأهداف.. ثم يأتى تحليـل وتقييـم الوظـائف وهياكلها وتحديد واجبات ومسئوليات كل وظيفة على حدة وما تلـتزم بـه مـن أعمال ابتداء من أعلى وحدة فى الهيكل التنظيمى للوظائف حتى أقل أو أصغـر وظيفة ودور كل منها داخل أطار وحدة التنظيم وتجانس العمل وتكامله ويخضـع ترتيب الوظائف وأهميتها وما يخصص لها من أجر وحوافز ومزايا أخرى علـى قدر درجة صعوباتها وما تتحمله من أعباء ومسئوليات كما تكون أساس لتحديـد مطالب التأهيل اللازم توافرها فيمن يشغل كل وظيفة.

وبقدر دقة تحليل وتوصيف العمل والوظائف وترتيبها وتحديد المقومـات الأساسية لشغلها والاختيار الجيد لمن يشغلها ووضع الرجل المناسب فى المكـان المناسب بقدر ما يكون النجاح وتحقيق الأهداف وسيادة جو الثقة والتفـاهم وروح الفريق ورضا العاملين وتوافق الرؤساء والمرؤوسين وانعكاس ذلك علـى الأداء والنتائج والإنتاجية وبالتالى تحقيق الأهداف.

خطوات تحليل الوظيفة واختيار شاغلها:

١- تحليل متطلبات الوظيفة.

٢- تحليل قدرات الفرد.

٣- المقارنة بين إمكانيات الفرد واحتياجات العمل الذى سيقوم به.

٤- شغل الوظائف بمن تتوافر فيه مطالب شغلها.

المقصود بتحليل وظيفة ما هو:

التعرف على مهام هذه الوظيفـة وواجباتـها، وظـروف القيـام بـها والمؤهلات الواجب توافرها فى الفرد الذى سيقوم بها، حتى إذا تولى مسـئولية هذه الوظيفة يمكنه من القيام بعمله بطريقة مرضية مع إحساسه بالتكيف مع هـذا العمل.

ويتم تحليل الوظيفة عن طريق تسجيل البيانات المتعلقة بما يلي:

١- المهارات والمسئوليات التى يتحملها القائم بالوظيفة.

٢- الواجبات التى ينبغى أن يقوم بها فى أداء الوظيفة.

٣- المعارف التى يجب أن تتوافر لأداء الوظيفة.

٤- طبيعة العمل الذى سيقوم به شاغل الوظيفة.

٥- المؤهلات الواجب توافرها فى الفرد الذى سيشغل الوظيفة.

طرق اختيار العاملين:

إذا تم الاعتماد على أسلوب التحليل الصحيح يمكن استخدام طريقتين فى عملية الاختيار بما يساعد على توافق الفرد انفعاليا، واجتماعياً مع العمل الذى سيؤديه الأمر الذى يحقق نجاح العمل ويحقق للفرد أيضا الرضا بدرجة مقبولة، وهاتان طريقتان هما:

١- الاختيار على أساس استخدام الحد الأدنى من مستلزمات العمل:

بحيث لا يعين إلا من يتوافر فيه الحد الأدنى على الأقل لشروط وقدرات الأداء، ويحدث هذا عادة عندما يكون عدد الوظائف المتاحة كبيراً، ولا يوجد بسوق العمل العدد الكافى للاختيار منه.

٢- الاختيار على أساس ترتيب المتقدمين:

وذلك وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم، والشروط الواجب توافرها لأداء كل عمل من الأعمال.

وبناء على هذه الطريقة يختار أفضل العناصر التى تتوفر فيها معظم الشروط اللازمة لأداء العمل.

وتستخدم هذه الطريقة، عندما يكون عدد المتقدمين لكل عمل كبيراً والوظائف الشاغرة أقل من المتقدمين.

وتتم عملية اختيار الأفراد فى حالة التعيينات الجديدة وفقاً للخطوات التالية:

١- استقبال طالبى العمل.

٢- المقابلة المبدئية.

٣- ملئ طلبات الاستخدام.

٤- إجراء الاختبارات ومنها:

أ- اختبارات الأداء.

ب- اختبارات الشخصية.

ج- الاستعدادات والقدرات.

متى تظهر الحاجة لاختيار الأفراد؟

١- فى حالات افتتاح منظمات جديدة.

٢- فى حالة التوسعات فى الهياكل التنظيمية نتيجة لاستحداث أنشطة جديدة.

٣- فى حالة الارتقاء والتقدم الوظيفى.

٤- فى حالة الإحلال وشغل الوظائف الشاغرة للخروج من الخدمة.

ومما تقدم نستخلص أن تقيم وترتيب الوظائف ودقة اختيار شاغليها يسهم فى رسالة عمل مخططى القوى العاملة على مستوى المنشآت فى الآتى:

أولا: التنظيم الدقيق للعمل من خلال تحديد المهام والواجبات والمسئوليات والموقع من التنظيم ونطاق الإشراف من وعلى الوظيفة وخطوط السلطة والاتصال.

ثانيا: يسهم فى وضع أساس عادل للأجور والمرتبات والحوافز والعلاقات والمزايا الأخرى بقدر إسهام كل وظيفة فى العمل وما تتحمله من أعباء ومسئوليات.

ثالثا: ييسر إعداد هياكل تحليل العمالة وسبل الموازنة بين العرض والطلب بالأعداد والمستويات والتأهيل والمستوى الملائم لأداء العمل وترشيد الانفاق أيضا.

رابعا: أساس علمى لتحديد الاحتياجات التدريبية وقواعد الترقيات والاختيار والتعيين والنقل وتغيير أو تعديل المسار الوظيفى والإحلال والتجديد لمواجهة دوران العمالة.

خامسا: وضع معايير دقيقة لقياس وتقييم الأداء والمتابعة ورقابة الجودة وعوامل التحفيز وتقدير تقارير الكفاية بأسلوب علمى وموضوعى وكذلك إيجاد أسس عادله للثواب والعقاب.

سادسا: وضوح الأهداف ودور كل فرد داخل التنظيم ودرجة إسهامه فى سياسات وبرامج الإنتاج نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة على أساس تقسيم العمل والتخصص وتبسيط ووضوح الإجراءات ومسار العمل.

سابعاً: من خلال ما يحتويه تقييم وترتيب الوظائف من قواعد وأسس ووضوح يسهم فى تحقيق الدافعية على العمل ورفع الروح المعنوية والتوافق والانتماء والولاء داخل المنظمة من خلال الإحساس بالعدالة وتكافؤ الفرص.

وأخيرا فإن تخطيط القوى العاملة على أسس واضحة من التقييم والترتيب للوظائف وشغلها يحقق توحيد للمفاهيم والمصطلحات الوظيفية ويوجد لغة إدارية واحدة متفق عليها تخدم استقرار العمل والتوافق بين إدارة المنظمة والعاملين فيها والمنظمات التى تمثل كل منهم رسمية وغير رسمية وتساعد أيضا فى تجانس الأهداف والآمال وتكاملها وتوفر المعلومات والبيانات التى تخدم مخططى القوى العاملة فى إحداث التوازن المستمر بين العرض والطلب من العمالة على أسس موضوعية وخصائص وتركيبه تتوافق مع الاحتياجات الفعلية للعمل.

الفصل الخامس

إدارة الموارد البشرية

- تعريفها.
- مصادر الموارد البشرية.
- أهمية الموارد البشرية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية
- عوامل تحديد الاحتياجات البشرية
- عوامل تحديد الاحتياجات البشرية للمنشأة.

إدارة الموارد البشرية

مقدمة

تلعب الموارد البشرية دور هام ورئيسى فى التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائداً .. وأكثرها تأثيرا وانعكاساً على عناصر الثروة الأخرى وكفاءة توظيفها .. ومما لا شك فيه أن الجهد البشرى والسلوك الإنسانى على الرغم من أهميته إلا أنه الأكثر تعقيداً فى إدارته وتوظيفه وتحفيزه بصفة فردية ويزداد الأمر صعوبة كلما تزايد عدد العاملين حيث يتطلب الأمر توحيد الجهود وتنسيقها وتوجيهها فى إطار من العمل الجماعى وتكوين فرق العمل.

وهكذا فإن إدارة الموارد البشرية على مستوى المشروعات الفردية والصغيرة يكون أكثر يسراً حيث تتزايد صعوبته فى المشروعات الضخمة الكبيرة وعلى مستوى التخطيط القومى أيضا فضلاً عن تعقيدات التكنولوجيا والتقنية الحديثة ومتغيراتها وانعكاساتها السريعة على خصائص العاملين وقدارتهم ومهاراتهم فى المجالات المختلفة خاصة فى مجال الصناعة بصفة عامة وصناعة الإلكترونيات والاتصالات والحاسبات والمعلومات بصفة خاصة .. حيث يتطلب الأمر كوادر علمية متخصصة قادرة وملمة بالعديد من علوم الإدارة والعلوم الإنسانية الأخرى المناسبة لتوفير وتكوين وتوجيه وتعديل السلوك الإنسانى للموارد البشرية نحو تحقيق الهدف.

ماهية الموارد البشرية:

يمثل السكان فى سن العمل ذلك الجانب الفعال فى التنمية .. وعلى قدر استثمار وتفعيل هذه الشريحة من السكان يكون حجم الموارد والثروة البشرية التى تملكها الدول والمنشآت والتى من خلالها تكون كفاءة استثمار كافة عناصر الثروة المادية والطبيعة والتنظيمية .. أى أن العنصر البشرى هو أهم عناصر الإنتاج وأكثرها فعالية فى تحقيق الأهداف.

مصادر الموارد البشرية:

هناك مصدرين أساسيين للموارد البشرية بالمنشأة هى:-

أولا: الموارد الداخلية:

وتتمثل فى العاملين بالمنشأة والمسجلين بها والأكثر تأثيرا بالمناخ التنظيمى السائد بها وعوامل الجذب والتأهيل والتدريب الداخلى .. كما تكون بيانات حصرها وتحليل إمكانياتها وتصنيفها أكثر دقة ويسراً عن غيرها فى ظل لوائح ونظم العمل الداخلية.

ثانياً: المصادر الخارجية:

وتتمثل فى سوق العمل ومكوناته من مخرجات مؤسسات التعليم والتدريب والأميين فى سن العمل وفائض المشروعات الأخرى والباحثين عن فرص عمل أفضل .. ويحكمها ويؤثر عليها مدى كفاءة المنظمات التعليمية والتدريبية وحجم وطبيعة المنافسة بين المنظمات الاقتصادية وسياسات وبرامج الاستخدام السائدة ومعدل النمو السكانى والخريطة السكانية وتوزيعها والنسق الاجتماعى السائد ودرجة التقدم التكنولوجى والحضارى بالمجتمع .. وبالتالى تخضع المصادر الخارجية للموارد البشرية لعمل مخطط القوى العاملة على المستوى القومى العام أكثر مما تخضع لنشاط إدارة الموارد البشرية بالمنشآت.. إنما يقتصر دراستها على قدر حاجة المنشآت منها.

وهكذا فإذا كانت الموارد البشرية وسيلة تحقيق التنمية وأهداف المنظمات فإنها أيضا المستفيدة والمستهدفة بعائد هذا الجهد والتطوير .. ولهذا فإن إدارة الموارد البشرية لا بد أن تحرص على أيجاد توافق كبير بين أهداف ومصالح المنشأة وأهداف ومصالح العاملين فيها من خلال علاقات عمل منظمة ومستقره تحقق آمال وطموحات الطرفين معاً وتتوافق مع استراتيجيات المجتمع أيضا. .

اهمية الموارد البشرية:

تأتى أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات .. عليه يتوقف معيار الكفاءة والنمو والتقدم .. كيان المنظمة .. ملامحها .. نتائج نشاطها .. تفوقها .. استجابتها للتغيير وللتطوير .. الاستمرار والمنافسة .. النجاح والتميز يتوقف على قدرات القوى العاملة بها.

لهذا يمكننا أن نلخص أهمية الموارد البشرية وضرورة الاهتمام بها فى الأتى:-

١- أن الموارد البشرية محور فعالية كل نشاط.

٢- أن تكلفة الموارد البشرية أغلى عناصر التكلفة خاصة مع ارتفاع مستوى التكنولوجيا المستخدمة ودقة وندرة التخصص.

٣- أن الاستثمار فى البشر يحقق أعلى عوائد الاستثمار.

٤- أن كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد.

٥- أن هناك فروق فردية وعدم تماثل بين الأفراد الأمر الذى يسهم فى قياس ومتابعة مهارة وقدرات كل فرد على حده.

٦- أن العنصر البشرى لا يعمل إلا فى ظل إطار تنظيمى وبيئى داعم ومحفز على الأداء.

وأخيراً فإن تشابك وتعقد علاقات العمل وتزايد حجم المنشآت وعدد العاملين بها وتنوع الاختصاصات وسرعة المتغيرات التكنولوجية عوامل تؤكد أهمية الموارد البشرية للفرد والمنشأة والمجتمع.

إدارة الموارد البشرية:

لا شك أن تدبير الموارد البشرية واختيارها وتأهيلها وتنميتها يزداد أهمية وصعوبة فى المشروعات الضخمة التى ينتظم فى العمل بها أعداد كبيرة من العاملين تتنوع وتتعدد تخصصاتها لهذا يتطلب الأمر إسناد هذه المهام إلى إدارات متخصصة تتولى كل ما يتعلق بالعنصر البشرى داخل المنشأة.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

مما تقدم يمكننا أن نعرف إدارة الموارد البشرية بأنها **"تلك الإدارة المتخصصة التى تتولى تدبير احتياجات المنظمة من العمالة بالأعداد والتخصصات والمهارات اللازمة للأداء الأمثل وما يتطلبه ذلك من اختيار واختبار وتأهيل وتعيين وتوجيه وتدريب وإشراف وتحفيز وتنمية للمهارات واكتساب خبرات فى ظل قواعد ونظم وعلاقات عمل مستقرة".**

وظائف إدارة الموارد البشرية:

من التعريف السابق يمكننا أن نستنتج أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية بالنسبة للأفراد وللمنشأة حيث أنها توجد عندما تكون الحاجة لجهود مجتمعه لأكثر من فرد وأكثر من جماعة عمل فى تحقيق أهداف المنشأة.

ومن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية:

أولاً: إمداد المنشأة بقوة العمل اللازمة للأداء الأمثل.

ولها فى ذلك أن تمارس المهام التالية:-

١- تحديد احتياجات المنشأة من قوة العمل البشرية وتحليلها من حيث العدد والتخصصات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء والتوقيت والتغيرات المحتمل حدوثها فيها .. فى إطار أهداف المنشأة.

٢- دراسة سوق العمل والمتاح فيها ومصادرها ومستوياتها وعناصر مدخلاتها وتوزيعها والفائض والمتاح منها وقدر ومناخ المنافسة السائد فيها.

٣- التشريعات والقوانين والقيم السائدة والسياسات التى تنظم علاقات العمل بما فى ذلك البعد الاجتماعى.

٤- الوظائف الإدارية اللازمة من إعلان عن الاحتياجات الوظيفية والاختبار والاختيار والتأهيل والتعيين.

٥- الحفاظ على استمرارية قوة العمل واستقرارها بما يتناسب واحتياجات العمل ومعدلات الأداء الأمثل.

ثانياً: تطوير وتنمية وصيانة العمالة:

ولها أن تمارس فى سبيل ذلك الآتى:

١- حصر وقياس وتحليل الخبرات والمهارات المتاحة فى العمالة داخل المنشأة.

٢- تحديد المهارات والخبرات المستهدفة اللازمة للأداء الأمثل.

٣- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لسد الفجوة بين الخبرات والمهارات الحالية والمستهدفة.

٤- ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى برامج وخطط تدريبية وتنفيذها.

٥- التقييم والتقويم المستمر للأداء.

٦- العمل على توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة مع توفير عوامل السلامة والصحة المهنية اللازمة للوقاية من اخطار الحوادث والإصابات والأمراض المهنية.

ثالثاً: تحقيق علاقات عمل عادلة ومستقرة بين طرفى الإنتاج:

كما يجب أن تحرص إدارة الموارد البشرية على جذب العناصر الممتازة والملائمة لتحقيق سياسات وبرامج الإنتاج بالمنشآت فأنها يجب أن تحرص أيضاً على تحقيق أهداف وطموحات العاملين من العمل.

وفى سبيل ذلك تمارس الآتى:

١- إعداد لوائح ونظم العمل والأجور والحوافز والمكافآت العادلة مع الالتزام بقوانين وتشريعات العمل وسياسات التشغيل السائدة.

٢- وضع قواعد منظمة للثواب والعقاب تكون كفيلة بتحفيز العناصر المميزة ود. افعه للإبداع والابتكار وذلك إلى جانب الحوافز السلبية للأخطاء والغياب والتأخير والإجازات وعدم تحقيق معدلات الأداء المناسبة.

٣- تنظيم الارتقاء الوظيفى العادل الذى يحقق طموحات العاملين فى ضوء تطور خبراتهم ومهاراتهم فى الأداء.
٤- تنظيم العلاقات الاجتماعية والخدمات والرعاية اللازمة لتحقيق الانتماء والولاء والدافعية والرضا الوظيفى.

وهكذا فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق توازن عادل ومستقر لحقوق وواجبات طرفى الإنتاج (العمال وأصحاب الأعمال) وتحقق بتنسيق آمال وطموحات وأهداف كل منها فى إطار من الالتزام بقوانين وتشريعات العمل وسياسات الاستخدام بما يخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

عوامل تحديد الاحتياجات البشرية للمنشأة:

هناك عوامل كثيرة ذات تأثير مباشر فى تحديد الاحتياجات البشرية وتتفاوت درجة تأثيرها من منشأة إلى أخرى ومن أهم هذه العوامل:-

١- نوع النشاط ومجال عمل المنشأة.
٢- حجم المنشأة واحتمالات التوسع فيها.
٣- طبيعة وخصائص التكنولوجيا المطبقة.
٤- خصائص الإنتاج ومعدل التغير فيه.
٥- معدلات الأداء وساعات العمل اللازمة.
٦- سياسات وبرامج التشغيل.
٧- رأس المال المستثمر وميزانية الأجور والحوافز.
٨- خصائص ومكونات سوق العمل.
٩- خصائص العمالة ومستويات ومهارات وخبرات العاملين بالمنشأة.
١٠- فرص التدريب والتأهيل واستعداد وقابلية العاملين لها.

وأخيرا فإن كفاءة إدارة الموارد البشرية ونجاحها فى اختيار أفضل عناصر الأداء والحفاظ عليها وصيانتها وتطويرها فى ظل نظم ولوائح وعلاقات متوازنة تحقق الانتماء والرضاء الوظيفى الذى ينعكس بالتأكيد إيجابا على رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ويحقق أهداف العمل والعمال فى نفس الوقت.

الفصل السادس

توظيف القوة العاملة

- أولاً: سياسات التوظف
- ثانياً: دراسة مصادر العمل
- ثالثاً: الاختيار
- رابعاً: التسكين

توظيف القوى العاملة

مقدمة :

تعتبر وظيفة التوظيف إحدى مكونات وظيفة الأفراد والتى تلى الوظيفة الخاصة بتخطيط القوى العاملة مباشرة باعتبار أنه بمجرد الانتهاء من تحديد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة على كافة المستويات فان توظيفها يعتبر بمثابة العبء الإداري التالى الذى تواجهه إدارة الأفراد فيما يتعلق بوظيفة توفير القوى العاملة.

هذا وسوف نقوم فى هذا الفصل بمناقشة سياسات التوظيف، دراسة سوق العمل ، الاختيار " والتسكين على التوالى"

أولاً - سياسات التوظف

يجب أن يكون واضحاً فى الأذهان أن الأفراد إنما ستؤجر خدماتهم لأداء عمل محدد داخل المنظمة. بمعنى آخر،فان المنظمة. لن تستأجر خدمات أى فرد إلا إذا شعرت بأن مساهمة أو إسهام هذا الفرد داخل المنظمة سوف يزيد على أو يتساوى (على أقل تقدير) مع قيمة الأجر الذى تدفعه له. ومن الناحية الاقتصادية البحتة ، فإن نظرية الاقتصاد الكلاسيكية تنادى بأن المنظمة الرشيدة يجب أن تقوم باستئجار وحدات العمل (الأفراد) وتستمر فى عمل ذلك إلى النقطة التى يتساوى عندها معدل الأجر مع الناتج الحدى (أى عائد المبيعات الناتج عن إضافة وحدة واحدة من العمالة). وبنفس المنطق، فإن المنظمة تقوم بالاستغناء عن خدمات العاملين بها إذا ما حدث انخفاض فى إنتاجيتهم يجعل قيمة الأجور المدفوعة لهم أكبر من إنتاجيتهم الجديدة. وعليه، فإنه يمكن القول أن البعد الأول الذى يحكم سياسات التوظيف هو ذلك البعد الخاص بالمنفعة الاقتصادية.

ومن الناحية الأخرى، فإن العديد من المنظمات وخاصة فى الدول الرأسمالية بدأت تشعر بأهمية وضرورة الدور الذى يجب أن تؤديه داخل

المجتمع الذى تعيش فيه، ومن هنا ظهر مفهوم "المسئولية الاجتماعية"، والذى يتمثل فى العديد من الأشياء مثل ، بناء إقتصاد وطنى قوى ، تقديم سلعة صالحة للاستخدام ، القضاء على البطالة أو الحد منها ، التقيد بالحد الأدنى للأجور، تطهير البيئة من التلوث .. إلى أخره. وهناك العديد من المنظمات التى تفوق هذه الحدود الدنيا لمفهوم "المسئولية الاجتماعية" فى تعاملها مع المجتمع الذى تتواجد فيه، والدليل على ذلك تلك المبالغ الضخمة التى يتم رصدها لأجراء البحوث. فعلى سبيل المثال تقوم شركة سيرزروباك الأمريكية برصد مبالغ ضخمة تستهدف التوصل إلى ذلك النوع من الخيوط الذى لا يحترق لاستخدامه فى صناعة ملابس الأطفال حماية لهم، كما تقوم شركات إنتاج السيارات الأمريكية برصد مبالغ كثيرة لإجراء البحوث التى تستهدف تنقية الجازولين المحترق من الشوائب وذلك لتنقية الهواء حماية للمواطنين. ومن الأدلة الأخرى على انتشار مفهوم المسئولية الاجتماعية قيام العديد من المنظمات بدفع إعانات مالية للجامعات ومعاهد التعليم للمساهمة فى تطوير الدراسات بها وإجراء البحوث الأكاديمية. وعليه، فإن البعد الثانى الذى يحكم سياسات التوظف هو ذلك البعد الخاص "بالمسئولية الاجتماعية " ويمكن إجمال سياسات التوظف على مستوى المنظمة فى عدد من السياسات على النحو التالى:

١- سياسة التوظف من الداخل/ من الخارج:

تعنى سياسة التوظف من الداخل أن توظيف الأفراد يجب أن ينبع من داخل المنظمة، وهذا يعنى أنه إذا خلت وظيفة ما، فإنه يجب على المنظمة القيام بالإعلان عنها داخل المنظمة ذاتها حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من بين العاملين بها التقدم لها. أما سياسات التوظف من الخارج ، فإنها تعني اللجوء إلى المصادر الخارجية ، وليس المنظمة، فى شغل ما يخلو من وظائف بداخلها.

تتميز سياسة التوظف من الداخل بعدة مزايا يمكن إجمالها فيما يلى:

- توفير فرص التقدم والترقى للعاملين بشكل يؤدى إلى توليد الدافع لديهم على العمل.
- توفير فرص عمل يسودها شعور العاملين بالرضاء العام.
- وضوح المستقبل الوظيفي (سلم الترقى) أمام العاملين.
- الاستفادة من الخبرات القديمة التى تتراكم داخل المنظمة .
- سهولة إدارة عملية التوظيف ذاتها ، نظرا لقلة الاجراءات .
- انخفاض عنصر التكلفة المرتبطة بسياسة التوظيف .
- انخفاض نسبة الخطأ فى عملية التوظيف نتيجة لمعرفة الإدارة بالأفراد العاملين بها .

ومن الناحية الأخرى . فإن لهذه السياسة بعض العيوب أيضا والتى يمكن أجمالها فيما يلى :

- حرمان المنظمة من أى دم جديد بما يحمل من قدرات وخبرات جديدة ومتنوعة .
- نقل الخبرة السابقة ليس بمزاياها فقط وإنما بعيوبها أيضا.
- ازدياد الأعباء الخاصة بإعادة التدريب على الوظائف الجديدة بالنسبة للعاملين القدامى، الأمر الذي قد يزيد من تكلفة هذه السياسة.
- عدم توافر الأعداد الكبيرة من العاملين، وهذا يشكل أحد القيود الأساسية فى عملية الاختيار.

ولا شك أن القارئ قد لاحظ أن مزايا وعيوب سياسة التوظف من الداخل تعتبر بمثابة عيوب ومزايا سياسة التوظف من الخارج.

وبشكل عام، فأنه ليس من الأفضل للمنظمة أن تقتصر سياستها على التوظيف من الداخل ، كما أنه ليس من المفضل أيضا أن تقتصر هذه السياسة على التوظيف من الخارج ، وذلك أن لكل مزاياها وعيوبها، هذا وتتبع معظم المنظمات حلا وسطا وذلك بالاختيار من الداخل أولا ثم اللجوء إلى المصادر الخارجية ثانيا.

إلا أن مثل هذا الحل الوسط لا يمكن الأخذ به على علاته ذلك أن تفضيل المصادر الداخلية على الخارجية ، او العكس ، أمر يتوقف على طبيعة الوظيفة ذاتها وكذلك على المستوى التنظيمي الذي توجد فيه داخل المنظمة . وبشكل عام ، فإنه يمكن القول انه كلما صعدنا قمة الهرم التنظيمي كلما زادت اهمية المصادر الخارجية بالمقارنة بالمصادر الداخلية للتوظيف . وأن العكس صحيح كلما هبطنا هذا الهرم.

٢- سياسة توظيف أبناء العاملين:

درجت بعض المنظمات على اتباع سياسة تهدف إلى توظيف أبناء العاملين بها فى حالة توافر أية فرص عمل بها. هذا وإن كانت هذه السياسة أكثر وضوحاً فى منظمات القطاع الخاص والمنظمات الصغيرة الحجم بشكل عام ، إلا أنه يتم أتباعها أيضا فى بعض منظمات القطاع العام والمنظمات كبيرة الحجم إلى حد ما.

هذا وتتميز مثل هذه السياسة بعدة أشياء يمكن إجمالها فيما يلى:

- زيادة الشعور بالرضاء لدى العاملين.
- انخفاض تكلفة عملية التوظيف ذاتها.
- تشجيع تكوين جيل من الحرفيين .
- زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها .

ومن الناحية الأخرى ، فإن لمثل هذه السياسة عدة عيوب يمكن اجمالها فيما يلى :

- الحد من قدرة الإدارة على اختيار أكفأ العناصر .
- زيادة احتمالات تكون الجماعات التى تجمعها وتسيرها أواصر القرابة والعلاقات الشخصية بحيث يصبح ولائها لذاتها وليس للمنظمة التى تعمل بها.

- أن مثل هذه السياسة تمثل نوعاً من التميز أو الاستثناء فى عملية التوظيف، وهذا أمر لا يتفق مع مبدأ تكافؤ الفرص وخاصة فى المجتمعات النامية.
- إضعاف مركز الإدارة فى مواجهة النقابات العمالية بشكل عام .

٣- السياسة العامة :

مما لا شك فيه أن المنظمات بصفة عامة ومنظمات الأعمال بصفة خاصة عادة ما ترمى سياستها التوظيفية إلى اختيار الأفراد ذوى الكفاءات العالية. وفى سبيل تحقيق ذلك ، فقد تقوم باستبعاد بعض العناصر البشرية وللعديد من الأسباب مثل السن ، النوع، التعليم ... إلى آخر تلك الأسباب التى قد يكون أو لا يكون لها ما يبررها. لذلك فإن المنظمة عادة ما تجد نفسها تعمل فى ظل مجموعة من السياسات العامة التى تضعها الدولة ، والتى لا يسمح لها بالخروج عليها ومن الأمثلة على مثل هذه السياسات.

- عدم التحيز فى التوظيف وفقاً للسن ، الجنس ، الأصل ، الدين ، واللون.
- ضرورة التقيد بالحد الأدنى للأجور وعدم النزول عنه.
- الالتزام بنظام التأمينات الاجتماعية.
- الالتزام بالسياسة العامة الخاصة بتوزيع الخريجين (كما كان الأمر فى مصر).
- قبول فئات معينة وبنسب محدودة من إجمالي مجموعة العاملين للعمل بالمنظمات (فى مصر).

مما تقدم يتضح لنا أنه يجب على كل منظمة أن تقوم بوضع وتحديد سياساتها فى مجال التوظف ، حتى يمكن الاسترشاد بها فى تأدية نشاط التوظيف ذاته. كذلك يتضح لنا أن بعض هذه السياسات ما هى إلا انعكاس للقيود والقواعد العامة التى تفرض على المنظمة من خارجها ، كما أن البعض الآخر ما هو إلا انعكاس لآراء وفلسفة الإدارة داخل المنظمة ذاتها.

ثانيا: دراسة مصادر العمل

تنطوى وظيفة التوظف على ثلاث أنشطة فرعية وهى ، دراسة مصادر العمل. الاختيار ، والتسكين. هذا وسوف نقوم فى هذا الجزء بالشرح التفصيلي للنشاط الأول وهو دراسة العمل.

يقصد بدراسة سوق العمل التعرف على العرض المتاح من العمالة على مختلف أنواعها ومستوياتها وكذلك مصادرها المختلفة . وقد يفهم البعض خطأ أن قيام المنظمة بهذه الدراسة بما تحويه من مقابلات يتم عقدها مع طالبى الوظائف أن هناك التزام من جانبها تجاه هؤلاء الأفراد ، ذلك أن دراسة سوق العمالة لا يعنى أن يكون هناك أى التزام تعاقدى من قبل المنظمة.

تنقسم مصادر العمالة إلى قسمين وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، يقصد بالمصادر الداخلية المنظمة ذاتها حيث يمكن النظر إلى العاملين على أنهم السوق التى يمكن للمنظمة أن تستجلب منها ما تريده من أفراد أما المصادر الخارجية فهى تلك المصادر التى تقع خارج نطاق المنظمة سواء فى داخل الدولة أو خارجها . وبشكل عام يمكن القول أنه كلما صعدنا قمة الهرم التنظيمي كلما اتسع نطاق استجلاب العاملين ، أى كلما زادت أهمية المصادر الخارجية ، والعكس صحيح كلما هبطنا هذا الهرم.

المصادر الداخلية للعمالة:

يمكن التعرف على المصادر الداخلية للعمالة وذلك بأحد طريقين وهما؛ حصر ومراجعة وتقييم سجلات العمالة بالمنظمة ، أو عمل الإعلانات الخاصة بالوظائف الخالية داخلها. تتطلب الطريقة الأولى أن تقوم إدارة الأفراد بالمنظمة بحصر جميع العاملين بها من واقع السجلات الفعلية ووفقاً للعديد من المعايير ثم مراجعة قوائم العاملين وتقييمها حتى يمكن التعرف على نوعية العمالة التى يمكن الاعتماد عليها من داخل المنظمة. وقد تستخدم المنظمة لهذا الغرض عدداً من النماذج أو تقوم بأخذ آراء بعض الرؤساء وخاصة ذوى الاتصالات العديدة بأكبر عدد ممكن من العاملين.

أما الطريقة الثانية التى تلجأ إليها إدارة الأفراد للتعرف على المصادر الداخلية للعمالة فأنها تتطلب أن تقوم إدارة الأفراد بعمل الإعلانات الداخلية اللازمة والخاصة بالوظائف الشاغرة، على أن يتم عمل ذلك فى نشرة خاصة أو يتم تعليق هذه الإعلانات في مكان معروف للجميع . وحيث إنه من حق كل من يعمل بالمنظمة التقدم لأى من هذه الإعلانات ، فأنها تصبح وسيلة فعالة تمكن المنظمة من حصر ودراسة السوق الداخلى للعمالة بها ، وخاصة إذا علمنا أن من يتقدم لشغل وظيفة ما لا بد وأن تتوافر فيه الشروط الخاصة بها.

المصادر الخارجية للعمالة:

تتعدد وتتنوع أساليب دراسة السوق الخارجى للعمالة وفقا للعديد من الأشياء مثل؛ نوع الوظائف المعلن عنها، العرض المتاح من العمالة، الطلب الخاص بالعمالة، ومدى توافر المعلومات عن المنظمات التى تعمل فى مجال التوظيف. وفيما يلى لمحة سريعة عن المصادر الخارجية للعمالة:

١-مكاتب العمل الحكومى: تعتبر مكاتب العمل الحكومية التابعة للوزارة المعنية (وزارة القوى العاملة فى مصر) والمنتشرة فى جميع المحافظات أحد المصادر التى يمكن اللجوء إليها لطلب العمالة اللازمة . هذا وتحاول هذه

المكاتب يقدر المستطاع دراسة سوق العمل وأن تقوم بدور الوسيط بين طالبى الوظائف وبين المنظمات. وبشكل عام، فإنه لا يتوقع أن يقوم ذوى الكفاءات بالتسجيل فى مثل هذه المكاتب، لذلك فأنه قد لا يكون بإمكان هذه المكاتب توفير سوى العمالة غير الماهرة.

٢-مكاتب التوظيف الخاص: بالرغم من عدم انتشار مثل هذه المنظمات فى مصر فأنها توجد وبكثرة في الدول الرأسمالية ؛ وتقوم هذه المكاتب بانشاء نظام معلومات دقيق وتفصيلى عن طالبى الوظائف بحيث يمكن الرجوع إلى هذه السجلات بسهولة ويسر. ومن ناحية أخرى، فإنها تتلقى أيضا جميع طلبات المنظمات المختلفة وتقوم بتسجيلها، ثم تتولى مهمة التوفيق بين كل منهما، وذلك كله نظير مقابل مادى معين قد يتمثل فى مبلغ محدود من المال أو نسبة محددة من الأجر أو المرتب ولفترة محددة أيضاً. وعادة ما تركز هذه المكاتب أعمالها فيما يتعلق بالعمالة الإدارية دون عمالة الإنتاج، وذلك نظراً لازدياد الطلب عليها ونظراً لارتفاع معدل دورانها.

وفى مصر احترف مجموعة من الأفراد هذه المهنة وأصبحوا بمثابة المصدر الرئيسي للعمالة غير الماهرة والتى تطلب العمل فى الدول العربية.

ولقد أساءت هذه الفئة كثيراً إلى مفهوم مكاتب التوظيف الخاصة نظراً لتعدد حالات الغش والتزوير التى تم ضبطها فى هذا المجال .. وعليه، فإن مثل هذه المكاتب يجب أن تخضع للتسجيل ولكافة الإجراءات الأخرى المنظمة للمهنة.

٣-الإعلان الخارجي: يعتبر الإعلان الخارجي الذى لا يتم داخل المنظمة وإنما يتم خارجها فى الصحف اليومية والمجلات المتخصصة بمثابة أحد الأساليب التى تتبع فى دراسة السوق الخارجي للعمالة. وعادة ما تتضمن هذه الإعلانات طبيعة العمل المطلوب شغله. ومن الملاحظ أنه بالنسبة لهذه الإعلانات أن الكثير منها يعمد إلى إخفاء هوية المنظمة . ومما لا شك فية أن الإيضاح عن هذه الهوية لهو أفضل بكثير من إخفائها حتى تتيح المنظمة لنفسها فرصة أكبر فى اجتذاب أكبر عدد ممكن من العناصر ذات الكفاءة العالية ، وخاصة إذا كانت المنظمة ذاتها تتمتع بسمعة طيبة.

٤- المعاهد العلمية والجامعات : بالرغم من عدم انتشار هذا الأسلوب في مصر فأنه يعتبر من أكثر الأساليب انتشاراً في الدول الرأسمالية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية . يتلخص هذا الأسلوب في ضرورة أن تكون المنظمة على علم تام بجميع المدارس والمعاهد العلمية وكذلك برامج التدريس بها ومدى كفاءة هذه البرامج وكذلك السمات الأساسية التي تميز خريجيها.

ثالثاً: الاختيار

حيث تهدف دراسة سوق العمل إلي التعرف علي عرض العمالة المتاح ومصادرها. فإن نشاط الاختيار يهدف إلي تصنيف وتقييم هذه العمالة وذلك لاختيار العناصر الصالحة واستبعاد العناصر الغير صالحة تلك غير الصالحة.

وفى بعض المنظمات تبدأ عملية الاختيار بعد أن تقوم الإدارات المختلفة بها بإرسال احتياجاتها من العمالة مدعمة بجميع الاشتراطات اللازمة لشغلها (التعليم، الخبرة، القدرات الخاصة، الشخصية) إلى إدارة الأفراد حيث تقوم هذه الأخيرة بدورها بمهمة تصنيف الطلبات المقدمة لها من شاغلى الوظائف ومقارنتها باحتياجات الأدوات المختلفة بالمنظمة والتوفيق بين كليهما.

ومن الناحية الأخرى ، فقد تتبع بعض المنظمات أسلوبا آخر فى عملية الاختيار يرمى إلى التحديد المسبق لمجموعة المعايير أو الاشتراطات التي يجب أن تتوافر فى المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة كحد أدنى. وعليه ، فإن عملية الاختيار تتطلب تصفية المتقدمين لشغل الوظائف، والتأكد من توافر الحدود الدنيا من الاشتراطات الخاصة بشغلها فيهم واستبعاد من هم دون ذلك، ثم إعادة إخضاع المقبولين منهم إلى اختبارات إضافية مثل اختبارات الذكاء والقدرات المهنية حتى يمكن اختيار أكثر العناصر كفاءة. ومثل هذا النظام عادة ما يتبع فى الجيش حيث يمكن اختيار الأفراد المطلوبين أولاً ثم إعادة توزيعهم على الأسلحة المختلفة وفقا لبعض الاختبارات الإضافية.

وبصفة عامة يمكننا القول أن الاختيار هو ذلك النشاط الخاص بوظيفة التوظيف والذى يهدف إلى التوفيق بين المتقدم لشغل الوظيفة وبين الوظيفة ذاتها، وهذا أمر يتطلب ضرورة توافر كافة المعلومات التى تتعلق بتوصيف الوظائف وكذلك تحديد مواصفاتها (اشتراطات شغلها). هذا وقد تتطلب هذه المواصفات فى بعض الأحيان ضرورة إضافة مجموعة من المواصفات الإضافية والتى تتعلق بطبيعة المنظمة ذاتها والتى ترمى إلى قياس مدى قدرة المتقدم لشغل الوظيفة على التكيف مع بيئة العمل نفسها. وكثيراً ما نجد أن اشتراطات شغل الوظيفة عادة ما يركز على تلك التى تلزم لأداء العمل واهمال باقى الاشتراطات الأخرى الإضافية والتى تتعلق بالقدرات الخاصة بالتكيف مع البيئة والتعامل مع البشر.

١- نظم الاختيار.

يمكن إجمال نظم الاختيار فى نظامين أساسيين وهما ؛ النظام المتعاقب ونظام الارتباط المتعدد. يعنى النظام المتعاقب أنه يجب تقسيم عملية الاختيار إلى مجموعة من المراحل بحيث يجب على طالب الوظيفة أن يؤدى بنجاح كل مرحلة قبل الدخول فى مرحلة تالية لها وذلك حتى نهاية المراحل جميعا.

ويتطلب هذا النظام ضرورة ترتيب مراحل عملية الاختيار ترتيبا منطقيا يبدأ من المرحلة الأكثر صعوبة أو أهمية ويتدرج نزولاً إلى المراحل الأقل صعوبة أو أهمية. ويرجع السبب فى ذلك الترتيب أنه طالما أن طالب الوظيفة يجب عليه أن ينجح فى جميع المراحل، فإنه من المنطقى البدء بالمرحلة الأكثر صعوبة وذلك حتى يمكن تصفية المتقدمين لشغل الوظيفة المعينة منذ البداية بدلا من تصعيد عدد كبير منهم للمراحل النهائية (وهذا فى حالة ما إذا جاء ترتيب المراحل معكوسا). ومثل هذا النظام يتم اتباعه فى الكليات العسكرية حيث تبدأ المرحلة الأولى بقياس الطول والوزن والقدرة على الإبصار بحيث يمكن استبعاد العديد من الأفراد المتقدمين وفقاً لهذه الاشتراطات باعتبار أنها اشتراطات حاكمة وذلك قبل الدخول فى اختبارات القدرات الخاصة واللياقة الطبية ، ذلك أن الطالب اللائق طبياً يجب أن يتوافر فيه طول ووزن محدد كشرط أساسى.

أما بالنسبة لنظام الارتباط المتعدد، وهو الأقل استخداما في الحياة العملية، فإنه يقوم عن افتراض مؤداه أن الفشل في مرحلة ما من مراحل الاختيار أمر يمكن تعويضه من خلال النجاح في مرحلة أخرى. فعلى سبيل المثال إذا كانت عدد سنوات الخبرة الخاصة بأحد طالبي الوظائف أقل من تلك التي اشترطت لشغل الوظيفة، فإن ذلك لا يعني عدم مضي هذا الفرد في باقي مراحل عملية الاختيار، نظراً لأن هذا النقص قد يكون بالإمكان تعويضه ببعض الأشياء الأخرى مثل نوعية الخبرة والتأهيل العلمي والدافع على العمل . وعليه، فإنه إذا اعتمد هذا النظام على استخدام مجموعة من الاختبارات ، فإن نجاح طالب الوظيفة من عدمه يتوقف على إجمالي الدرجة التي يحصل عليها في مجموعة الاختبارات جميعاً وذلك بعد مقارنتها بالحد الذي تضعه الإدارة كحد أدنى للنجاح.

يتضح مما تقدم أن لكل نظام مزاياه وعيوبه، وأن تفضيل نظام على آخر أمر يرجع إلى العديد من العوامل مثل نوع الوظيفة المطلوب التعيين لها ، العرض المتاح من العمالة، والتكلفة التي تنطوي عليها عملية الاختيار.

٢- إجراءات الاختيار:

يتضمن برنامج الاختيار العديد من الإجراءات أو المراحل كما سبقت الإشارة حين الحديث عن نظم الاختيار. وقد تطول هذه الإجراءات وقد تقصر، كما أنه قد يتم إنجازها بدرجة عالية أو منخفضة من الدقة. لذلك فإنه لا يوجد نمط بعينه يحدد ماهية إجراءات الاختيار التي يجب على كل منظمة اتباعها.

وبشكل عام يمكن حصر إجراءات الاختيار في الخطوات التالية:

- طلب الاستخدام
- الاختبارات
- اختبار اللياقة الطبية
- الخبرات السابقة

أولا: طلب الاستخدام

يستخدم طلب الاستخدام فى جمع كافة البيانات التى تتعلق بطالب الوظيفة و التى يتم ملأها بمعرفته هو. وتلجأ معظم المنظمات إلى تصميم النموذج الذى يتناسب مع البيانات التى تقوم بطلبها و التى تمكن من إعطاء صورة و اضحة عن المتقدم تجعل الإدارة أكثر قدرة على الحكم المبدئى على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة المتقدم لها ، وذلك باستبعاد كل من لا ينطبق عليه الحدود الدنيا من الاشتراطات.

ثانياً الاختبارات

ازدادت أهمية الاختبارات زيادة كبيرة فى مجال الاختيار فى الآونة الأخيرة بحيث أصبحت جزءاً لا يتجزأ من عملية الاختيار ذاتها، بل وأهم مرحلة من مراحله وخاصة فى المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم. وقد بدأ انتشار استخدام هذه الاختيارات أثناء وبعد الحرب العالمية الثانية نتيجة للجهود التى بذلت فى اختيار الأفراد الصالحين للعمل بالقوات المسلحة الأمريكية. ومن الناحية الأخرى فإنه يجب ملاحظة أن وضع واستخدام هذه الاختبارات يتكلف الكثير من الجهد والمال فى نفس الوقت الذى لا يمكن فيه الجزم بإمكان تعميم استخدامها فى جميع المنظمات.ولا شك أن النقطة الهامة التى يجب دائما مراعاتها تتمثل فى، "إلى أى مدى تساعد مثل هذه الاختبارات على زيادة إمكانية التنبؤ بالنجاح والفشل".

وبغض النظر عن الأهداف المرتبطة بالاختبارات، فإنه يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين وهما: الاختبارات الكتابية أو التحريرية، والاختبارات الشفوية أو المقابلات الشخصية. هذا وسوف نتعرض لكل منها بشئ من التفصيل على التوالى.

١. الاختبارات التحريرية:

تعتبر الاختبارات التحريرية من أهم الأدوات التى يتم استخدامها فى العديد من المنظمات مثل منظمات الأعمال والمدارس والمعاهد العلمية وغيرها كأداة للاختبار. وفى داخل منظمات الأعمال، فإن الاختبارات التحريرية لا يتم استخدامها لأغراض الاختبار فحسب بل تتعداها إلى بعض الأهداف الأخرى مثل النقل والترقى والترشيح للدورات التدريبية وللتوجيه والإرشاد النفسي.

تتصف الاختبارات التحريرية بأنها أداة موضوعية للقياس، وهذا يعنى أن الدرجة التى يحصل عليها طالب الوظيفة فى اختبار ما إنما تعبر عن قدراته وليس عن آراء واضع الاختبار أو من قام بتصحيحه، وذلك بافتراض أن الاختبار ذاته صمم بطريقة موضوعية. وبشكل عام، فأنه كلما زادت درجة موضوعية الاختبار، كلما زادت قدرته على التنبؤ بالعناصر الصالحة وغير الصالحة فيمن يأخذونه.

هناك بعض التحفظات التى يجب أخذها فى الاعتبار حين الحديث عن الاختبارات التحريرية نوجزها فيما يلى:

- يجب استخدام الاختبارات التحريرية كأداة مساعدة من أدوات الاختبار، نظراً لإعطائها نتائج جزئية عن سلوك الممتحن.
- تعتبر الاختبارات التحريرية أداة للتنبؤ بالفشل أكثر منها أداة للتنبؤ بالنجاح ويرجع ذلك إلى أن هذه الاختبارات تستطيع قياس ما لا يستطيع الفرد عمله أكثر من قياس ما يرغب فى عمله.
- تستطيع الاختبارات التحريرية أن تعطى صورة أكثر وضوحاً عن احتمالات نجاح الجماعة أكثر من احتمالات كل نجاح فرد فيها على حده. وعليه فإن الاختبارات التحريرية تستطيع إعطاء متوسطات جماعية أكثر دقة بالمقارنة بمفردات هذه الجماعة (مثل دراسة المجتمعات الريفية والحضرية).

- لا يمكن استخدام الاختبارات بشكل عشوائى حتى داخل المنظمة الواحدة ، ذلك أن الاختبار الذى قد يكون دقيقاً فى وقت ما قد تقل دقته فى وقت آخر حتى بالنسبة لنفس المجموعة الوظيفية الواحدة.
- عادة تعتبر الاختبارات التحريرية أداة ناجحة من أدوات الاختبار فى تلك الحالات التى يثبت فيها فشل الأدوات الأخرى. بمعنى آخر، فإنه إذا كانت الأدوات الأخرى صالحة لاختيار العناصر الصالحة، فإنه ليس من المنطقى فى مثل هذه الحالات استخدام الاختبارات التحريرية نظراً لارتفاع تكلفة استخدامها.
- يجب أن يتوافر عنصرى الحذر والخبرة الشديدة من جانب القائمين على إدارة هذه الاختبارات حين تفسير نتائجها. فعلى سبيل المثال قد يحصل فردان على ثمانون،وواحد وثمانون درجة على التوالى فى اختبار ما إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة أن الفرد الأول أقل ذكاء ونجاحاً بالمقارنة بالفرد الثانى.
- بالنسبة لبعض الاختبارات فقد لا تكون نتائجها مؤشراً صحيحاً على النجاح في الحياة العملية، إذا ما كانت العلاقة بين مكونات الاختبار من ناحية وبين الأداء الفعلي من ناحية أخرى علاقة غير خطية.
- أن الاختبارات التحريرية كأداة قياس قد تكون صالحة للاستخدام بالنسبة لبعض الوظائف دون البعض الآخر.

الصدق والثبات الإحصائي للاختبارات.

سبق أن أشرنا إلى أن الاختبارات التحريرية تعتبر أداة موضوعية فى الاختيار، ومثل هذه الموضوعية لن تتوافر فى أى اختبار إلا إذا كان صادقاً وثابتاً.

يشير الثبات إلى درجة الاتساق التى يتسم بها الاختبار، أى إلى قدرته على إعطاء نفس النتائج إذا ما تكرر اعطاؤه. بمعنى آخر فإنه إذا أعطى نفس الاختبار لنفس الشخص عدة مرات فى خلال فترة زمنية معينة، فإن هذا

الاختبار يعتبر ثابتا إذا حصل هذا الشخص على نفس الدرجة أو على درجات متقاربة فى جميع الاختبارات.

أما الصدق الاحصائى فإنه يعتبر مقياساً لقدرة الاختبار على قياس ما يجب قياسه، أى أنه انعكاس لقدرة الاختبار على تأدية ما صمم من أجله. فعلى سبيل المثال إذا أعطى اختبار فى المحاسبة لطلبة كلية الهندسة بدلاً من طلبة كلية التجارة فلا شك أن درجاتهم جميعاً سوف تقترب من الصفر، وبذلك يعتبر الاختبار غير صادق لأنه يقيس شيئاً لم يقم طلبة الهندسة بدراسته. وفى مجال التوظف فإن الاختبار الصادق هو ذلك الاختبار الذي يستطيع القيام بمهمة التنبؤ بمعيار النجاح، حيث يعتبر هذا المعيار مقياساً لدرجة الجودة المرتبطة بالأداء الفعلى وعلى ذلك فإن الاختبار الثابت قد لا يكون صادقا بالضرورة، إلا أن الاختبار الصادق لا بد وأن يكون على درجة عالية من الثبات.

وبالنسبة لكل من عامل الثبات وعامل الصدق الاحصائى فإنه يتم قياسهما باستخدام معامل الارتباط فيما بين (-١) ، (+١). وهذا يعنى أنه كلما قرب معامل الارتباط من الواحد الصحيح، كلما دل ذلك على قوة العلاقة، والعكس صحيح كلما قرب من الصفر.

تصميم برنامج الاختبارات التحريرية:

بعد أن انتهينا من تعريف الاختبارات التحريرية وإلقاء الضوء على التحفظات الخاصة باستخداماتها وكذلك التحليل الاحصائى الخاص بها سوف نتولى مناقشة كيفية تصميم برنامج الاختبار ذاته.

هناك العديد من الاختبارات والتي يزيد عددها على الألف اختبار وعلى الرغم من هذا العدد الكبير، إلا أنها لا تتساوى من حيث درجة الصدق والثبات الاحصائى أى أنها لا تتساوى من حيث درجة موضوعيتها. وحيث أن عملية تصميم الاختبار عملية صعبة ومعقدة للغاية نظراً لأنها تتطلب الكثير من المعرفة المتخصصة فى هذا المجال،لذلك فإنه عادة ما يقوم بتصميمها علماء النفس وخاصة العلماء التربويين وكذلك الخبراء الممارسين لهذا النوع من العمل.

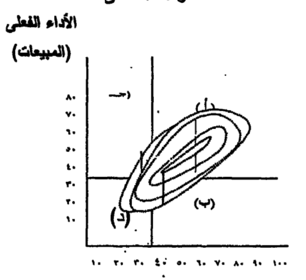
ينطوى تصميم برنامج الاختبار على عدة خطوات نوجزها فيما يلى:

- تحديد أهداف برنامج الاختبار.
- تحليل الوظائف لتحديد الخصائص المرتبطة بالنجاح فى أداء العمل.
- الاختيار المبدئى للاختبارات
- إدارة الاختبارات على أساس تجريبى
- التعرف على معايير النجاح فى العمل.
- تحليل النتائج واتخاذ القرارات النهائية.

وبالنسبة للمرحلة الأخيرة (التحليل واتخاذ القرار) فإن الشكل رقم (١) يوضح العلاقة بين درجات الاختبار وبين الأداء الفعلى ممثلا فى حجوم مختلفة للمبيعات. ويتضح من هذا الشكل أن العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة خطية ولكنها غير تامة بدليل عدم وقوع جميع النقاط على خط مستقيم حيث تنتشر فيما يشبه الخط المستقيم.

العلاقة بين درجات الاختبار

والأداء الفعلى



درجات الاختبار

إن تفسير النتائج الخاصة بالأختبار كما هى واردة فى الشكل السابق يتطلب ضرورة أن تقوم إدارة الأفراد بتحديد نقطة ما على كل محور تمثل الحد الأدنى للنجاح الذى لا يجب النزول عنه حين الاختبار النهائى للمتقدمين. وهذا يعنى أنه بالنسبة للبعد الخاص بدرجات الاختبار فإن الحد الأدنى للنجاح هو أربعون درجة وهذا يعنى أن طالب الوظيفة الذى يحصل على درجة أقل من الأربعين فإنه يعتبر غير مقبول. وبنفس المنطق فإنه بالنسبة للبعد الخاص بالأداء الفعلى فإن الحد الأدنى للنجاح على هذا البعد هو تحقيق حجم مبيعات يساوى أو يزيد عن الخمسة وثلاثين جنيها أو ألفا من الجنيهات على سبيل المثال، وهذا يعنى أن طالب الوظيفة الذى لا يستطيع تحقيق هذا الحد الأدنى من المبيعات يعتبر غير مقبول أيضاً.

بعد تحديد الحدود الدنيا المشار إليها سابقا،فإننا نلاحظ وجود أربعة أقسام متصلة على الشكل السابق يمكن شرحها على النحو التالى:

القسم (أ):

يدل تحليل النقاط الواقعة فى هذا القسم على ما يلى:

- أن هناك ارتباط بين درجات الاختبار وبين حجم المبيعات،إلا أن هذا الارتباط ليس ارتباطاً كاملاً (أى أن معامل الارتباط أقل من الواحد الصحيح مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة خطية إلى حد كبير ولكنها ليست علاقة خطية تامة).
- أن هناك بعض الأفراد الذين قد يحصلون على درجات مماثلة فى الاختبار بالرغم من التفاوت فى أدائهم الفعلى (أنظر العلامتين المتقابلتين فى هذا القسم).
- أن أكبر احتمالات للنجاح فى الحياة العملية ترتبط بالأفراد الواقعين في هذا القسم إلا أنه لا يوجد ضمان مؤكد بأن كل من يقع في هذا القسم لابد وان ينجح في الحياة العملية.

القسم (ب):

يدل تحليل النقاط الواقعة فى هذا القسم على ما يلى:

- أن هناك ارتباط بين درجات الاختبار وبين حجـــم المبيعـــات، إلا أن هـــذا الارتباط ليس ارتباطاً كاملاً.
- أن الأفراد الواقعين فى هذا القسم يحصلون على درجات منخفضة على كـــلا البعدين تقل عن الحدود الدنيا الموضوعة.
- أن هناك بعض الأفراد الذين قد يحصلون على درجات مماثلة فى الاختبـــار بالرغم من التفاوت فى أدائهم الفعلي(أنظر العلامتين المتقـــابلتين فـــى هـــذا القسم).
- أن هذا القسم يدل على أن الأفراد الواقعين فيه لا شك سوف يفشـــلون فـــى الحياة العملية.ويعكس القسم (أ) الذى يدل على وجود احتمال كبير للنجـــاح، فإن هذا القسم يؤكد فشل الأفراد الواقعين فيه في الحياة العملية ويرجع ذلـــك إلى أن هؤلاء الأفراد يحصلون على درجات أقل من الحدود الدنيا الخاصـــة بكلا البعدين.

القسم (جـ):

يدل تحليل النقاط الواقعة فى هذا القسم على ما يلى:-

- أن هناك ارتباط خطياً غير تام بين كلا المتغيرين كما سبقت الإشارة.
- أن الأفراد الواقعين فى هذا القسم يحصلون على درجات أقل من الحد الأدنى الموضوع على محور درجات الاختبار فى نفس الوقت الـــذى يرتفـــع فيـــه أداؤهم الفعلى عن الحد الأدنى الموضوع.
- أن هناك بعض الأفراد الذين يحصلون على درجات مماثلة فـــى الاختبـــار بالرغم من التفاوت فى أدائهم الفعلى (أنظر العلامتين المتقابلتين).
- ان احتمال نجاح الأفراد الواقعين فى هذا القسم فى الحياة العملية ضئيل.

القسم (د):

يدل تحليل النقاط الواقعة فى هذا القسم على ما يلي:

- أن هناك ارتباط خطى غير تام بين كلا المتغيرين كما سبقت الإشارة.

أن الأفراد الواقعين فى هذا القسم يحصلون على درجات أعلى من الحد الأدنى فيما يتعلق بالاختبار فى نفس الوقت الذى تنخفض فيه درجات أدائهم الفعلى عن الحد الموضوع.

- أن هناك بعض الأفراد الذين يحصلون على درجات مماثلة فى الاختبار بالرغم من التفاوت فى أدائهم الفعلى (أنظر العلامتين المتقابلتين).
- أن احتمال نجاح الأفراد الواقعين فى هذا القسم فى الحياة العملية ضئيل.

بناء على التحليل السابق فإن القرار النهائى الخاص باختيار المتقدمين لشغل الوظائف يجب أن يركز على اختيار أولئك الواقعين فى القسم (أ)،يليه أولئك الواقعين فى القسم(جـ)، يليه أولئك الواقعين فى القسم(ب). أما أولئك الواقعين فى القسم (د) فيجب استبعادهم كلية. وقد تلجأ بعض المنظمات إلى اختيار أفضل العناصر دائما وفى هذه الحالة فقد تقتصر عملية الاختيار على اختيار الأفراد الواقعين فى القسم (أ) فقط، نظراً لضآلة احتمالات النجاح فى الحياة العملية الخاصة بالأفراد الواقعين بالأقسام (ب)،(ج). وإذا لم تستطع المنظمة توظيف الأعداد المطلوبة لها،فقد تقوم بتكرار إعطاء الاختبار لمجموعة جديدة من طالبي الوظائف مرة أخرى، ثم اختيار العدد المطلوب من الأفراد الذين يقعون فى القسم(أ) مرة أخرى.

أما إذا كانت مصادر سوق العمالة محدودة بمعنى أن عرض العمالة ضئيل فقد لا يكون هناك أى منطق من إعادة تكرار إعطاء الاختبار، وبالتالى تنتهى عملية الاختيار من بين الأفراد الواقعين فى الأقسام (ج) ثم (ب).

أنواع الاختبارات:

يمكن تقسيم الاختبارات وفقاً لطبيعة السلوك البشرى المتوقع إلى ما يلى:

- اختبار القدرات الكامنة
- اختبار قدرات الإنجاز
- الاختبارات المهنية
- اختبارات الشخصية

تقيس اختبارات القدرات الكامنة قدرة الفرد على أداء عمل ما بافتراض إعطائه التدريب المناسب. أما اختبارات الإنجاز فإنها تقيس المهارات التى استطاع الفرد أن يكتسبها. وبذلك يمكن من خلال كلا نوعى الاختبارات المشار إليها إجراء قياس دقيق لقدرات الفرد على الأداء بشكل عام، ذلك أن اختبار القدرات الكامنة يمكن من قياس ما يمكن للفرد عمله فى حين أن اختبارات الإنجاز تقيس ما يعمله فعلا.

أما الاختبارات المهنية فأنها تقيس اتجاهات واهتمامات الأفراد تجاه المهن المختلفة، أى ما يحبونه وما لا يحبونه منها. وتقوم هذه الاختبارات على افتراض محدد وهو أن هناك نمط واضح من الاهتمامات للأفراد الذين ينجحون فى مهنة معينة، وأنه إذا توافرت لدى فرد ما هذه الاهتمامات فإنه يفترض فيه فى هذه الحالة النجاح.

أما اختبارات الشخصية فإنها تنقسم إلى نوعين وهما، الاختبارات الموضوعية والاختبارات الإسقاطية.ونظراً لأهمية عنصر الموضوعية فإن النوع الأول من الاختبارات يتم استخدامه بكثافة بالمقارنة بالنوع الثانى.عادة ما تقيس الاختبارات الموضوعية للشخصية العديد من الأبعاد مثل الاعتماد على الذات/ الاعتماد على الآخرين/ الانطواء / عدم الانطواء ، السيطرة / الخضوع، الثقة بالنفس/عدم الثقة بالنفس... إلى آخره . ومما يعيب هذا النوع من الاختبارات هو عدم توافر عنصر الدقة فى الاستجابة لها حيث يسهل

إعطاء الإجابة الخاطئة.أما بالنسبة للاختبارات الاسقاطية فإنها ذلك النوع من الاختبارات الذى يسأل فيه الفرد أن يقوم بإسقاط تفسيره لعدد محدد من المواقف بحيث يمكن التعرف على أبعاد شخصيته من خلال التفسيرات التى يعطيها لهذه المواقف.

- الاختبارات الشفهية (المقابلات الشخصية)

يمكن تعريف المقابلة الشخصية بأنها ذلك الموقف الذى يمثله طرفان أحدهما المقابل والآخر المقابل ٠(المتقدم لشغل الوظيفة) بحيث يسعى الأول إلى محاولة الحصول على الكثير من المعلومات عن الطرف الثانى منه وذلك فى خلال فترة زمنية محددة.

تعتبر الاختبارات الشفهية أو المقابلات الشخصية أداة رئيسية من أدوات الاختبار شأن الاختبارات المكتوبة .

وبرغم أهمية المقابلات الشخصية فإنها لم تحظى بنفس عدد البحوث والدراسات التى حظيت بها الاختبارات المكتوبة، كما أن الدراسات التى يتم عملها فى هذا المجال عادة ما تأخذ شكل الدراسات التجريبية، حيث تقل دراسات المتابعة الخاصة بها، وهذا كله يفسر الصعوبة البالغة فى الحكم على فاعلية المقابلة كأداة للاختبار وهناك عدة نقاط ضعف يتسم بها أسلوب المقابلات الشخصية يمكن إجمالها فيما يلي:

- يعتبر التحيز أحد العيوب الأساسية للمقابلات الشخصية. وقد يكون هذا التحيز لأسباب إرادية أو لأسباب غير إرادية. ويرجع ذلك أساساً إلى أن المقابل لا يصدر حكمه على الخصائص التى تتوافر فى المتقدم لشغل الوظيفة كما هى وإنما يصدر حكمه عليها كامتداد لخصائصه هو.
- عادة ما يكون المتحدث فى المقابلة الشخصية هو المقابل نفسه، فى حين أنه يفترض فى المقابلة الناجحة أن يكون المتحدث الأساسي هو المتقدم لشغل الوظيفة وهذا يؤدى بطبيعة الحال إلى عدم إمكان جمع المعلومات الكافية عن المتقدم.

- هناك تساؤل كبير حول مدى موضوعية المقابلة الشخصية، ويرجع ذلك إلـــى عوامل التحيز الشخصي السابق الإشارة إليها، كما أنها ترجع إلى قصر فـترة المقابلة ذاتها.
- هناك ايضا الاحتمال القائم والخاص بقيام المتقدم لشغل الوظيفـــــة بمحاولـــة تزوير المقابلة ذاتها وذلك من خلال إعطاء الكثير من المعلومات الخاطئـــــة التى توضح الخصائص الإيجابية التي يود المقابل رؤيتها فيه.
- ومن أحد أهم عيوب المقابلة الشخصية أيضا هو عدم قـــدرة المقـــابل علـــى توجيه الأسئلة الصحيحة وبالتالي، فإنه يصعب الحصول على أية معلومـــات ذات فائدة كبيرة فى هذه الحالة وقد يرجع ذلك إما إلى جهل المقابل أو عـــدم تخطيطه السليم لموضوع المقابلة.

كذلك فإن للمقابلة مجموعة من المميزات يمكن إجمالها فيما يلى:-

- السرعة فى جمع المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظائف.
- إمكان الحصول على انطباع مبدئي سريع عن المتقدم لشغل الوظيفة وحتـــى وإن كان ذلك انطباع غير موضوعى.
- وبالرغم من عدم موضوعية المقابلة فأنها تتفوق على أســـلوب الاختبـــارات المكتوبة فيما يتعلق بنوعيات محددة من العمالة مثل العمالة الإدارية القياديـــة حيث لا يجب اختبارها بأسلوب تحريرى.
- قلة التكلفة والتدريب العملى اللازمين لإدارة نظام المقابلات الشخصية.

خطوات المقابلة:

لا يوجد نمط محدد يوضح ما هى الخطوات التى يجب اتباعـــــها حيـــن اجراء المقابلة الشخصية. وبالرغم من ذلك فإنه يمكن تصور هذه الخطوات على النحو التالى :

- الإعداد
- التعارف

- الحصول على المعلومات وإعطائها
- إحكام الرقابة على المقابلة
- إنهاء المقابلة.
- تقييم الشخص موضع المقابلة

يتطلب الإعداد ضرورة التخطيط الجيد للمقابلة ذاتها. ومثل هذا التخطيط يمكن عمله من واقع المتعلومات التي يظهرها كل من توصيف الوظيفة وطلب الاستخدام الخاص بالمتقدم. يجب على المقابل أن يحدد استراتيجية المقابلة قبل اجرائها وذلك من حيث طبيعة ونوع الاسئلة التي يقوم بسؤالها. وقد جرت العادة بالنسبة للمتمرسين في اجراء المقابلات القيام بكتابة مجموعة من الاسئلة المحددة للاسترشاد بها حين أجراء المقابلة. ولا شك أن مثل هذه الارشادات تتوقف على طبيعة المستوى التنظيمي للوظيفة ذاتها.فعلى سبيل المثال عادة ما يتم التركيز على بعض العناصر مثل المسئولية،القدرات القيادية،والعلاقات الانسانية في الوظائف العليا وذلك بعكس الوظائف الدنيا.

تعتبر الخطوة الخاصة بالتعارف من الأشياء الأساسية التي يجب على المقابل أن يأخذها في الاعتبار. ويرجع ذلك إلى أن الشخص موضع المقابلة يعتبر غريبا عن المقابل ذاته، وبالتالي، فإنه يجب على الأخير مساعدته على إعطاء المعلومات المطلوبة، وهذا يطلب بدوره ضرورة أن يقوم المقابل بمحاولة خلق علاقات ودية معه . ومن الناحية الأخرى فإنه يخشى على المقابل أن يلجأ إلى الأسلوب الخاطئ في خلق هذه العلاقة الإيجابية وذلك بإبداء الكثير من مظاهر الترحيب بالشخص موضع المقابلة.هذا ويمكن القول أن أفضل أسلوب لخلق العلاقة الودية المرجوه يتطلب من المقابل ضرورة أن يقوم بدراسة طلب الاستخدام ذاته والتعرف على الاهتمامات المشتركة بينه وبين الشخص موضع المقابلة.

تعتبر الخطوة الخاصة بالحصول علـــى المعلومـــات بمثابـــة الجوهـــر الأساسي للمقابلة ذاتها. ولا شك أن التخطيط السليم لموضوع المقابلة هو الـــذى يحدد نوع المعلومات التى يجب الحصول عليها، كذلك نـــوع المعلومـــات التـــى يجب إعطاؤها .

لا تعبر الخطوة الخاصة بإحكام الرقابة على المقابلة عن مجرد تحديـــد بدايتها ونهايتها، ذلك أن الرقابة تتطلب من المقابل إحكام الرقابة عـــى سـيرها وذلك وفقا للاستراتيجية التى خططها لنفسه. هـــذا وتتطلـــب المقابلـــة الفعالـــة ضرورة إنهائها بشكل سليم وذلك بعد التأكد من أنها حققت أغراضها.وعادة مـــا يتم إنهاء المقابلة بالعديد من العبارات مثل "سوف نخطرك فيما بعد" سوف تسـمع منا قريبا" "هل تريد أن تضيف أى شئ "؟.

أما الخطوة الأخيرة من خطوات المقابلة فإنها تتطلـــب ضـــرورة قيـــام المقابل بتقييم جميع المعلومات التى حصل عليها أثناء المقابلة،على أن يتم ذلـــك بعد الانتهاء منها حتى يكون حكمه أقرب إلى الموضوعية. وقـــد يلجـــأ بعـــض المقابلين إلى استخدام نموذج معين يحتوى على مجموعة من الخصائص بحيـــث يمكنه إعطاء تقديرات رقمية محددة لكل منها.

أنواع المقابلات الشخصية:

هناك عدة نوعيات من المقابلات الشخصية يمكن اجمالها فيما يلى:

١ – المقابلة النمطية:

تشمل المقابلة النمطية على مجموعات من الأسئلة التـــى يتـــم تنميطـــها واختبار ثباتها وصدقها الاحصائى، بحيث يمكن مقارنة الإجابـــات (الدرجـــات) التى تخص المتقدم لشغل الوظيفة بدرجة محددة (الحد الادنى للنجاح).وفى هـــذا النوع من المقابلات فإنه يجب إعطاء نفس الأسئلة الواردة وان اختلف ترتيبـــها دون إعادة صياغتها أو الإضافة لها أو الحذف منها كلمـــا تعـــدد عـــدد طـــالبى الوظائف. وعادة ما يستخدم هذا النوع من المقابلات بالنسبة للوظـــائف الكتابيـــة حيث يمكن تنميط محتواها.

٢- المقابلة غير النمطية:

تختلف المقابلة غير النمطية عن المقابلة النمطية في عدم تحديد محتواها، وهذا يعنى أنه حين إجراء مقابلات مع مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل هذه الوظائف فإنه يمكن للمقابل أن يسأل كل فرد منهم مجموعات مختلفة من الأسئلة ، وقد يؤدى عدم التنميط هذا إلى بعض التحيز وذلك نظراً لعدم إمكان المقابل إحكام الرقابة على درجة صعوبة الأسئلة وكذلك عددها. وبشكل عام فإن المقابلة غير النمطية تصلح لتلك النوعية من الوظائف التي يصعب تنميط محتواها.

٣-المقابلة الفردية:

بغض النظر عن كون المقابلة نمطية أم غير نمطية، فإن المقابلة الفردية تعنى قيام فرد واحد فقط بإجراء المقابلة. ومن العيوب الأساسية التى توجه لهذا النوع من المقابلات أن التقييم النهائى يعتمد على الرؤية الشخصية لفرد واحد فقط فى حين أن مثل هذه الرؤية قد تكون قاصرة أو خاطئة أو متحيزة.

٤- المقابلة الجماعية:

تلافيا لعيوب المقابلة الفردية فقد تلجأ بعض المنظمات إلى اتباع الأسلوب الجماعى فى عمل المقابلات وذلك حتى يمكن التخلص من التحيزات والآراء الشخصية التى تنتج عن المقابلة الفردية.

اختبار اللياقة الطبية:

تعتبر اختبارات اللياقة الطبية أحد إجراءات عملية الاختيار التى يجب أن يتعرض لها المتقدم لشغل الوظيفة. وحيث أن الهدف من الاختبار هو اختيار العناصر الصالحة، أى القادرة على العمل، فإن هذه القدرة لا تتوقف على القدرات الذهنية والخبرات السابقة فقط وإنما تتوقف على القدرات الجسمية أيضا. لا شك أن متطلبات القدرات البدنية تختلف من وظيفة لأخرى، وهذا يعنى أن اختبارات اللياقة الطبية قد تكون أحد العوامل الهامة فى عملية الاختيار وقد

لا تكون.فعلى سبيل المثال تعتبر اللياقة الطبية من العوامل الهامة فى الوظائف العسكرية، فى نفس الوقت الذى قد تفقد فيه أهميتها بالنسبة لبعض الوظائف الأخرى مثل التدريس فى الجامعات. وبغض النظر عن هذه الفروق فإن اختبارات اللياقة الطبية عادة ما تهدف إلى ما يلى:

- استبعاد الأفراد غير اللائقين طبيا لأداء متطلبات الوظيفة.
- استبعاد أولئك الذين يحملون امراضا معدية

ولا شك أن اختبارات اللياقة الطبية تتطلب ضرورة الحصول على السجلات الطبية السابقة لطالب الوظيفة، كما أن الإدارة الطبية المنظمة يجب أن تتولى القيام بفحص هذه السجلات وتكوين صورة عامة عن الحالة الصحية العامة لطالب الوظيفة أضف إلى ذلك أنه يجب إخضاع طالب الوظيفة للعديد من الفحوص الطبية المختلفة للتأكد من سلامته وقت التقدم لشغل الوظيفة.

الخبرات السابقة:

بصفة عامة يمكن القول أن الخبرة السابقة تعتبر أحد العناصر الهامة التى تدخل فى عملية الاختيار. هذا ويمكن القول بصفة أساسية أنه كلما ارتفع المستوى التنظيمى للوظيفة داخل المنظمة كلما زادت أهمية عنصر الخبرة، والعكس صحيح كلما انخفض المستوى التنظيمى للوظيفة.

يمكن الاستدلال على الخبرة السابقة من العديد من المصادر مثل:

- المنظمات التى سبق لطالب الوظيفة العمل بها.
- نوع الأعمال التى قام بتأديتها طالب الوظيفة من قبل.
- ماهية الإنجازات السابقة لطالب الوظيفة.
- نوع ودرجة التعليم الخاصة بطالب الوظيفة.
- خطابات التوصية الخاصة بطالب الوظيفة ومصادرها.
- المعارف والأصدقاء وكل من لهم صلة بشخصية طالب الوظيفة.

رابعاً – التسكين:

يقصد بالتسكين، وهو النشاط الأخير من أنشطة التوظيف،عملية وضع الرجل فى المكان الذى يناسبه. وبالرغم من سهولة ذلك ، إلا أن الاخلال به يؤدى بنا إلى أن نضرب بكل ما سبق قوله عرض الحائط إذ ليس من المعقول بعد المرور فى كافة خطوات عملية الاختيار أن يتم تسكين طالب الوظيفة على أية وظيفة أخرى غير تلك التى اختير لها. ومن المشاهد عمليا فى بعض منظمات قطاع الأعمال العام فى مصر ظاهرة الإخلال بمفهوم التسكين للعاملين. ومن الأمثلة على ذلك مديري إدارات التدريب ومديري إدارات العلاقات العامة ومديري إدارات الأفراد إلى حد ما. فمن المتعارف عليه أنه يمكن تسكين أى شخص كمدير لإدارة التدريب أو إدارة العلاقات العامة طالما أن درجته الوظيفية وليست خبرته تؤهله لذلك. أما مديري إدارات الأفراد فقد يتم شغلها من بين الحاصلين على بكالوريوس التجارة، ليسانس الحقوق، أو أية شهادات جامعية أخرى من أية كلية نظرية.

هناك عدة مبررات توضح ضرورة وأهمية التسكين السليم للعاملين يمكن إجمالها فيما يلى:

- الاستثمار الأمثل لقدرات الأفراد.
- زيادة درجة شعور الأفراد بالرضاء العام عن العمل نظراً لتوافق قدراتهم مع طبيعة الأعمال التى يمارسونها.
- الإقلال من الأعباء التدريبية نظراً لقلة الحاجة إليها.
- فتح مجالات الترقى أمام العاملين.
- الإقلال من حدة الصراعات التى قد تنشأ بين الإدارة التنفيذية والإدارة الاستشارية نظراً لعدم خروج الأخيرة عن المواصفات التى تضعها الأولى.
- زيادة درجة فاعلية المنظمة بشكل عام نظرا لارتفاع مستويات الأداء الفردى لكل من يعمل بها.

الفصل السابع

صيانة القوى العاملة

- الأجور والمرتبات
- توصيف الوظائف
- تقييم الوظائف
- الأجور والحوافز
- النقل والاستغناء والتنزيل والفصل
- الرعاية الصحية والأمن الصناعى
- الخدمات والمزايا

صيانة القوى العاملة

مقدمة:

باعتبار القوى العاملة أحد الأصول الهامة داخل المنظمة، إن لم تكن أهمها على الاطلاق، فإن ادارة المنظمة يجب أن تقوم بمهمة صيانتها بعد توظيفها.

تعني وظيفة الصيانة ضرورة الحفاظ على القوى العاملة في حالة تسمح لها بالعمل المستمر. وعلى ذلك فإن هذه الوظيفة تتضمن عددا من الأنشطة الأساسية **يمكن تلخيصها فيما يلي:**

- **الأجور والمرتبات.**
- **النقل والاستغناء والتنزيل والفصل.**
- **الرعاية الصحية والأمن الصناعي.**
- **الخدمات والمزايا.**

الأجور والمرتبات

مقدمة:

سوف نتناول في هذا المبحث استعراض كل ما يتعلق بالمقابل المادي الذي يدفع للعاملين في شكل أجور ومرتبات وحوافز مادية أخرى باعتبار أن الأساس العلمي في تحديد الأجور والمرتبات يعتبر بمثابة إحدى نقاط الانطلاق نحو صيانة القوى العاملة بالمنظمة.

تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة التي تمكن الفرد من الحصول على دخل ما في الوقت الذي تمثل فيه عنصرا من عناصر التكلفة للمنظمة. ومن ناحية أخرى فان الأجور والمرتبات تمثل أهم الحوافز المادية التي يعمل الفرد دائما للحصول عليها. ولهذا فإن تحديد مستوى الأجور والمرتبات يعتبر من أهم العوامل التي تؤخذ في الاعتبار من وجهة نظر شاغل الوظيفة.

ومن الناحية التاريخية فقد كانت الأجور والمرتبات تحدد بأسلوب عشوائي يخلو من عنصري الموضوعية والعدالة، حيث نجد أن الأجور المدفوعة لم تكن متفقة مع متطلبات الوظيفة، وكذلك الحال بالنسبة لمعدل الأجور السائدة. لذلك فقد كانت إحدى الآثار التي ترتبت على التقدم الذي حدث في العشرينات من هذا القرن،نتيجة للتطور الصناعي الكبير، أن بدأت الإدارة في الأخذ بالأساليب العلمية السليمة في إقرار سياساتها وخاصة في مجال الأجور والمرتبات.

أولا ــ وجهات النظر المختلفة المرتبطة بالأجور والمرتبات:

لعله من المناسب استعراض وجهات النظر المختلفة فيما يتعلق بالأجور والمرتبات حيث تختلف وجهة نظر كل من المنظمة والعاملين فيها في هذا الصدد.

١ ــ وجهة نظر المنظمة:

تنظر المنظمة إلى الأجور والمرتبات باعتبارها تكلفة أداء عمل ما. وعليه، فإن ما يهمها هو النظر إلى تكلفة العمل الخاصة بالوحدة الواحدة من الناتج

النهائي، بصرف النظر عن كون المنتج النهائي سلعة ملموسة أم خدمة، وعموما فإنه يمكن القول أن الأجور والمرتبات تعتبر بمثابة أكبر عنصر من عناصر التكلفة في المنظمات على اختلاف أنواعها.

هذا ويجب التفرقة بين الأجور والمرتبات من ناحية وبين تكلفة العمل من ناحية أخرى، ذلك أن أية زيادة في الأجور والمرتبات قد لا تعبر بالضرورة عن ارتفاع تكلفة العمل. ويرجع السبب في ذلك إلى اختلاف إنتاجية العمالة ذاتها. كما يمكن القول بصفة عامة أيضا أنه ليس من الصالح العام للمنظمة إهمال الأجور والمرتبات، نظرا لارتباطها بجذب العمالة ذات الكفاءة العالية.

٢ ـ وجهة نظر العاملين:

أما بالنسبة للعاملين أنفسهم فإنهم ينظرون للأجور والمرتبات باعتبارها الوسيلة التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم المختلفة وفقا للمستويات المختلفة التي يضعونها لأنفسهم.

قد ينظر البعض إلى وجوب الحصول على المقابل المادي وفقا للمستويات التي تقررها النقابات العمالية، وقد ينظر البعض إلى وجوب الحصول على ذلك المقابل المادي الذي يتواكب مع ما يحصل عليه زملاؤهم بنفس المنظمات، أو في منظمات مشابهة أو في نفس المنطقة الجغرافية. وقد ينظر فريق ثالث إلى وجوب الحصول على المقابل المادي الذي يتوافق مع طبيعة العمل وطبيعة الخبرات والتدريب والتعليم اللازمة لأدائه. وأخيرا فقد ينظر البعض إلى ضرورة الحصول على ذلك المقابل المادي الذي يكفي لإمدادهم بجميع متطلبات الحياة، وكذلك للارتفاع بمستوياتهم المعيشية.

ثانيا ـ ماهية الأجور والمرتبات:

لقد أصبح هذا اللفظ مقبولا وشائع الاستخدام، وهو يعني وضع السياسات والطرق العلمية في مجال تحديد الأجور والمرتبات وتطبيقها. ولذلك يشتمل على العديد من الأنشطة مثل توصيف الوظائف، وتقييم الوظائف، استقصاء الأجور

والمرتبات، نظم الحوافز، تعديلات الحوافز، وكل ما يتعلق بنظم دفع المقابل المادي للعاملين.

وعادة ما يطلق لفظ الأجور على تلك النوعية من المقابل المادي التي يتم حسابها وفقا لعدد ساعات العمل التي يؤديها العامل. وعليه، فإن ما يتم دفعه قد يختلف من أسبوع لآخر وفقا لعدد ساعات العمل الفعلية. أما لفظ المرتب فإنه يستخدم للتعبير عن المقابل المادي الذي يدفع عن فترات زمنية معينة، بغض النظر عن عدد ساعات العمل التي تم انقضاؤها خلالها. وعادة ما تثير مشكلة التفرقة بين الأجور والمرتبات مشكلة محددة تتعلق بمكانة العاملين، حيث جرت العادة على إطلاق لفظ "المرتب" على المقابل المادي الذي يدفع لذوي "الياقات البيضاء" في حين يطلق لفظ "الأجر" على المقابل المادي الذي يدفع لذوي "الياقات الزرقاء".

وحتى يمكن تصميم برنامج شامل للأجور والمرتبات فإنه يجب أن يكون وراءه منطق محدد يتمثل في مجموعة الأهداف والمبادئ التي ترتبط بهذا البرنامج وهنا نجد مجموعة من الأهداف التي يجب أخذها في الاعتبار، بصرف النظر عن كيفية التطور التاريخي للأجور والمرتبات داخل المنظمة، وهذه الأهداف هي:

١ ـ استجلاب العاملين من سوق العمل، ذلك أن الحصول عليهم يتطلب دفع مقابل مادي مغرى قد يزيد عما هو سائد في سوق العمل.

٢ ـ إحكام الرقابة على تكاليف العمل وذلك من خلال تحديد مستويات الأجور والمرتبات والعلاوات السنوية والعلاوات الاستثنائية والحوافز ... إلى آخره.

٣ ـ إرضاء العاملين نظرا لانعكاس ذلك على العديد من المؤشرات الهامة مثل؛ معدل دوران العمالة، الإقلال من الشكاوى والقضايا، والإقلال من حوادث العمل، والتي تنعكس بدورها على إنتاجية المنظمة.

٤ ــ محاولة زيادة دافعية العاملين على العمل، باعتبار الماديات تمثـــل أحـد دوافع العمل بالمنظمة.

٥ ــ الارتقاء بمستوى العاملين من حيث مستويات أدائهم، من المعـــروف أن الأجور والزيادات فيها قد تدفع وفقا للأقدمية، كما أن الأقدمية قد لا تعنـــي ارتفاعا في مستوى الأداء بالضرورة. وعليه، فإنه يجب أن يكـــون هنـــاك ارتباط بين ما يدفع كمقابل وبين الأداء الفعلي المرتبط به.

ومن المشاهد عمليا أن الكثير من برامج الأجور والمرتبات اســتطاعت أن تحقق الأهداف الثلاثة الأولى، أما الهدف الرابع والخامس فإن هذه البرامج لم تنجح تماما في تحقيقهما.

ثالثا ــ العوامل المؤثرة على مستويات الأجور والمرتبات:

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على تحديد الأجور والمرتبات، وذلـــك بالنسبة للفرد والمنظمة، ويمكن إجمالها فيما يلي:

١ ــ الصناعة:

عادة ما تتأثر مستويات الأجور والمرتبات بنوع الصناعة ذاتها حيث نجـــد تفاوتا من صناعة لأخرى، ويرجع هذا التفاوت إلى الكثير من العوامل مثل تكلفـــة العمالة (الأجور والمرتبات مقاسة بحجم المبيعات)، ظـــروف المنافســة الســائدة والقدرة والرغبة على الشراء لدى المستهلكين، وإنتاجية المنظمة ككل. وعادة مـــا تميل المنظمات إلى التعرف على مستويات الأجور والمرتبات الســائدة باعتبارهـــا وسيلة لتقييم الأجور والمرتبات الخاصة بها.

٢ ــ سوق العمل:

يختلف سوق العمل من منظمة لأخرى تبعا للاختلاف في أحوال العـــرض والطلب على العمالة، الأمر الذي يؤدي بالمنظمات المختلفة إلى تحديد مســـتويات مختلفة لأجورها ومرتباتها.

٣ ـ القدرة على الدفع:

تتأثر مستويات الأجور والمرتبات بالقدرة المادية للمنظمة على دفعها وذلك بغض النظر عن سوق العمالة وعن الظروف الخاصة بالصناعة كلها. هذا وتلجأ بعض الشركات إلى محاولة رفع مستويات أجورها ومرتباتها حتى وإن كانت قدرتها على عمل ذلك محدودة نسبيا، وقد يرجع ذلك إلى الكثير من العوامل مثل الرغبة في خلق قوة عمل على درجة عالية من الكفاءة في المستقبل أو باعتبار ذلك التزاما من جانبها تجاه مفهوم "المسئولية الاجتماعية" وبصفة عامة فإن المنظمات الحدية عادة ما تميل إلى خفض مستويات أجورها ومرتباتها، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات التي لا تهدف إلى الربح، أي تلك التي تعتبر مراكز تكلفة لطبيعتها، مثل منظمات الخدمة المدنية.

٤ ـ تكاليف المعيشة:

بصرف النظر عن العوامل السابقة فإن الكثير من الاتفاقات التي تعقد بين الإدارة وبين النقابات العمالية عادة ما تميل إلى تحديد الأجور والمرتبات وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار، وذلك حفاظا على القوة الشرائية للأجور المدفوعة لأعضائها.

٥ ـ النقابات العمالية:

تعتبر النقابات العمالية أحد العوامل المؤثرة في تحديد الأجور والمرتبات، حيث يقال أن النقابات لا تكف عن طلب المزيد وأن ذلك يعتبر أحد مبررات وجودها. وبالنسبة لدور النقابة نجد أن بعض الكتاب يشير إلى أنها تمثل عبئا ثقيلا على عاتق الإدارة نظرا لأنها تحد من حرية حركتها، كما يرى فريق آخر من الكتاب أن النقابات يعزى الفضل الأول لها في تطوير المنظمات المختلفة وذلك نتيجة للضغوط التي تمارسها على الإدارة من أجل التطوير، حتى تصبح أكثر قدرة على الاستجابة لمطالبها.

٦ ـ الإنتاجية:

لا شك أن المجتمعات المتقدمة استطاعت التقدم بفعل الزيادة الكبيرة التي صاحبت إنتاجية العاملين فيها. ومن وجهة نظر تحديد الأجور، فإنه من المنطقي القول أنه كلما ارتفعت الإنتاجية كلما صاحب ذلك زيادة في الأجور والمرتبات، والعكس صحيح.

٧ ـ متطلبات العمل:

لا شك أيضا أن هناك ارتباطا كبيرا بين مستويات الأجور والمرتبات من ناحية وبين متطلبات أداء العمل من ناحية أخرى. فكلما زادت هذه المتطلبات كلما زاد الأجر المقابل لها، والعكس صحيح.

٨ ـ التشريعات العمالية:

تتأثر الأجور أيضا بنوع التشريعات العمالية السائدة، والتي تتضمن تحديدا لساعات العمل وذلك بالإضافة إلى الحدود الدنيا من الأجور، وبالتالي فإنه يمكن القول أن هذه التشريعات العمالية تمثل قيدا يجب على إدارة المنظمة التقيد به، إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من أن تقوم المنظمة بإقرار مستويات أجور تفوق الحدود الدنيا قانونا.

٩ ـ الظروف الطارئة:

قد تطرأ بعض الظروف التي تحدث أثرها في مستويات الأجور والمرتبات مثل حالات الرواج والكساد بشكل عام، حيث يصبح من المتوقع أن ترتفع الأجور عموما في حالات الزواج وتنخفض في حالات الكساد.

١٠ – التطورات السيادية في الأجور:

وتشمل تلك الزيادات التي تفرضها الدولة في إطار الظروف الاقتصادية السائدة والأبعاد الاجتماعية للأجر ومستويات المعيشة وهي ملزمة في بعضها وتفاوضية في بعضها الآخر.. ويأتي معظمها في إطار المسئولية الاجتماعية للمنظمات.

رابعا ـ سياسة الأجور والمرتبات والأسس التي تقوم عليها:

تختلف المنظمات فيما يتعلق بهذه السياسات، فحيث تقوم بعض المنظمات باتباع سياسة الحدود الدنيا للأجور، تقوم منظمات أخرى باتباع سياسات مختلفة بهدف جذب العناصر الصالحة من أفراد القوى العاملة. ويقابل ذلك من ناحية أخرى أن يرتفع أداء هؤلاء العاملين مقابل هذه الزيادة في الأجور والمرتبات. وقد تقوم بعض المنظمات بدفع الأجور العالية بسبب ظروف العرض والطلب على العمالة، وبسبب الضغوط التي تمارسها النقابات العمالية. وبغض النظر عن هذه المواقف المتناقضة، فإن معظم المنظمات تتبع عادة سياسة وسطا بحيث يكون معدل الأجور المدفوعة متماثلا مع المتوسط العام للأجور في ذات الصناعة.

وعموما فإن اي سياسه للأجور والمرتبات يجب أن تقوم على مجموعة من الأسس والتي **يمكن إيجازها فيما يلي:**

١ ـ يجب أن توضح سياسة الأجور المبررات التي تؤدي إلى الفرق في الأجور والمرتبات بين الوظائف المختلفة، ومثل هذه المبررات غالبا ما ترتبط بالفروق التي تتعلق بمواصفات الوظائف المختلفة. .

٢ ـ يجب أن يكون الخط العام للأجور والمرتبات متناسبا بشكل أو آخر مع الخط العام للأجور والمرتبات السائدة في سوق العمل أو في الصناعة المعينة.

٣ ـ يجب أن تفرق سياسة الأجور بين الوظائف وبين شاغليها، بمعنى أنه يجب تقييم العائد المادي المرتبط بالوظيفة، بغض النظر عن الشخص الذي يشغلها.

٤ ـ يجب أن تبنى سياسة الأجور والمرتبات على مبدأ تساوي الأجر في حالة تساوي العمل.

٥ ـ يجب أن تتضمن سياسة الأجور معيارا عادلا يمكن من خلاله التفرقة بين الاختلافات في القدرات والأداء الفردي.

٦ ـ يجب أن تتضمن سياسات الأجور تلك الإجراءات التي تمكن من تلقي الشكاوي التي تتعلق بها ومعالجتها.

٧ ـ يجب أن تتبع سياسة الأجور والمرتبات خطا إعلاميا ناجحا مؤداه تعريف جميع العاملين بحقوقهم المادية.

مما تقدم يتضح أن سياسة الأجور والمرتبات تهدف في النهاية إلى تحقيق هدفين أساسيين وهما؛ الاتساق الداخلي والاتساق الخارجي. ويعني الاتساق الداخلي ضرورة توافق عنصر العدالة في إقرار نظم الأجور والمرتبات، وهذا يتطلب ضرورة تساوي مقدار الأجور والمرتبات بالنسبة لجميع الوظائف المتشابهة، إلا أن هذا التساوي لا يعني عدم وجود فروق بين هذه الأجور والمرتبات، طالما كان لهذه الفروق ما يبررها. أما الاتساق الخارجي فإنه يعني ضرورة أن تتساوى الأجور والمرتبات المدفوعة داخل المنظمة مع الأجور والمرتبات التي تدفع خارجها، وذلك عن الوظائف المتشابهة.

خامسا ـ إدارة نظم الأجور والمرتبات:

تتضمن إدارة نظم الأجور والمرتبات ضرورة استعراض النواحي التنظيمية والإجرائية التي ترتبط بإدارة هذه النظم، حيث ترتبط هذه الأخيرة بالحديث عن توصيف وتقييم الوظائف.

١ ـ النواحي التنظيمية:

من هذه الناحية فقد يتولى إدارة نظم الأجور والمرتبات للمنظمة المدير المالك لها، وهذا ما يميز المنظمات الصغيرة الحجم. أما في المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم فإنه عادة ما توجد إدارة متخصصة تتبع إدارة الأفراد تتولى القيام بهذا العمل، حيث تقوم بتصميم سياسات الأجور والمرتبات وإجراءاتها بما في ذلك من وضع برامج تقييم الوظائف وإدارتها، والتعرف على هيكل الأجور والمرتبات، ودراسة الأجور والمرتبات السائدة في سوق العمل، ومتابعة جميع التشريعات التي ترتبط بها.

وعلى الرغم من ذلك فإن باقي الرئاسات العاملة في غير إدارة الأفراد لابد وأن تقوم بإمداد هذه الإدارة بالعديد من البيانات الأساسية مثل توصيف الوظائف وتحديد مواصفاتها وكذلك عدد الوظائف ومسمياتها، وذلك بالإضافة إلى شرح ما تستقر عليه سياسة الأجور والمرتبات لمرؤسيهم، وتقييم أدائهم وإقرار العلاوات السنوية لهم، وذلك إلى جانب مسئوليتهم تجاه إخطار الإدارة المتخصصة بأية تغييرات تحدث في محتوى واشتراطات الوظائف التي يشرفون عليها.

٢ ـ النواحي الإجرائية:

ومن هذه الناحية فإن وضع سياسة الأجور والمرتبات أمر ينطوي على عدد من الخطوات يمكن حصرها في ثلاث وهي: تعريف الوظائف، تحديد شروط شغلها والتي عادة ما تسمى تحديد مواصفات الوظيفة، وتقييم الوظائف.

(أ) الاستخدامات المختلفة لتوصيف وتقييم الوظائف:

وهناك العديد من الاستخدامات التي ترتبط بتوصيف الوظائف وتقييمها ويمكن إيجازها فيما يلي:

١ ـ تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة بالمنظمة بهدف تحديد العائد المادي الذي يقابلها.

٢ ـ يؤدي تحديد محتوى الوظائف إلى إيجاد الأساس الذي يمكن استخدامه في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة.

٣ ـ المساهمة في وضع أنظمة تقييم أداء العاملين بالمنظمة ذلك أنه من المعروف أن أداء كل فرد لابد وأن يرتبط بضرورة تحقيق أهداف محددة مرتبطة بوظيفته، وبالتالي فإن تقييم الأداء لابد وأن يصاحبه تحديد واضح لنوعية الأداء المطلوبة وحدود السلطات والمسئوليات المرتبطة بها، وهذا الأمر يتطلب ضرورة التوصيف الدقيق للوظائف.

٤ ـــ المساهمة في وضع أنظمة موضوعية للترقي حيث يتطلب النظام الموضوعي للترقي بأية منظمة ضرورة دراسة الوظيفة التي يرقى إليها الفرد دراسة وافية بما تتضمنه من تحديد واضح لطبيعة العمل وواجباته ومسئولياته وسلطاته، وكذلك دراسة متطلبات من يشغلها من حيث الخبرة والمعرفة والتعليم، وهذا يؤكد أهمية توصيف جميع الوظائف في المنظمة.

٥ ـــ المساهمة في بلورة برامج التدريب المطلوبة للمنظمة ذلك أن التدريب يهدف إلى معالجة أوجه القصور في الأداء الفردي، وحيث أنه لا يمكن اكتشاف نواحي القصور هذه إلا بمقارنة الأهداف التي تم إنجازها بالأهداف الموضوعة، فإن التدريب لابد وأن يرتبط بتوصيف الوظائف ذلك أن التوصيف يعتبر بمثابة تحديد للأهداف الخاصة بكل وظيفة.

٦ ـــ المساهمة في تطوير التنظيم ذلك أن أي تطوير يطرأ على المنظمة مهما كان محدودا فإنه عادة ما يرتبط بتغيير الوظائف وطبيعة العلاقات بين شاغليها.

٧ ـــ المساهمة في تخطيط القوى العاملة ذلك أن التوصيف والتقييم يؤديان إلى حصر أنواع وأعداد الوظائف المختلفة وأعداد شاغليها، الأمر الذي يسهل عملية التنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة في المستقبل.

(ب) توصيف الوظائف:

قد يكون هناك التباس من ناحية فهم معاني بعض المسميات وذلك بسبب شيوع لفظي تقييم وترتيب الوظائف. ومن هنا يجب التفرقة بين كل من الوظيفة position والعمل job ، ففي حين تشير الأولى إلى الشخص الذي يعمل، فإن الثانية لا تشير إلى الشخص وإنما إلى العمل المؤدى والذي يمكن تعريفه من خلال مكوناته المختلفة والتي تشمل الواجبات التي ينطوي عليها السلطة الممنوحة للأداء، المسئولية عن إتمام هذه الواجبات، وجميع ظروف العمل المادية التي يتم الأداء من خلالها.

يتضمن توصيف الوظائف أو الأعمال تحليلا دقيقا لها كخطوة أولى يجب القيام بها حين وضع سياسة الأجور والمرتبات. وينطوي هذا النشاط على تجميع كل المعلومات التي ترتبط بها والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- الادارة التي توجد بها الوظيفة.
- اللقب الوظيفي.
- عدد شاغليها.
- اسم المشرف المباشر.
- المواد والعدد والآلات والأدوات المستخدمة في العمل.
- دورة العمل وتدفقه (بدايته ونهايته).
- عدد ساعات العمل.
- ظروف العمل المادية مثل الإضاءة والتهوية والظروف الجوية..ألخ.
- قائمة بالواجبات وكذلك الوقت المنصرف على أداء كل منها مقسمة وفقا لما إذا كانت واجبات يومية، أسبوعية، شهرية، أو عرضية.
- متطلبات الخبرة والتعليم.
- المهارات والقدرات المطلوبة للأداء.
- معلومات أخرى إضافية.

وهناك عدة طرق يمكن استخدامها في تجميع هذه المعلومات أهمها طريقة قوائم الأسئلة وطريقة المقابلات.

طريقة قائمة الأسئلة:

عادة ما يقتصر استخدام هذه الطريقة على الأعمال الكتابية والإشرافية وذلك نظرا لتوافر القدرة والدقة في إجابة الأسئلة المختلفة. ويقوم المختص بالتقييم بإرسال هذه القوائم إلى الأفراد طالبا منهم ملأها وإعطاءها لرؤسائهم لمراجعتها واعتمادها. وتمتاز هذه الطريقة بالسرعة وكذلك بإمكان الاتصال بعدد كبير من شاغلي الوظائف المختلفة مما يجعل تكاليفها قليلة نسبيا. هذا ويعاب عليها صعوبة تصميم القائمة وذلك بالإضافة إلى احتمال الحصول على إجابات غير دقيقة.

طريقة المقابلة:

هنا يقوم خبير التحليل بزيارة أماكن العمل وملاحظة الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم، كما يقوم بسؤالهم وسؤال رؤسائهم حتى يمكن أن يكون فكرة واضحة عن طبيعة كل وظيفة. وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن احتمال الخطأ أو عدم الدقة، كما أنها تتيح لخبير التحليل تجميع الكثير من المعلومات وبدرجة عالية من الدقة، إلا أنه يعاب عليها كثرة الوقت الذي تتطلبه وكذلك ارتفاع نفقات تجميع المعلومات.

بعد تجميع هذه المعلومات، فإنها تستخدم في التعرف على معالم الوظيفة وتعريفها، أي كتابة وصف كامل للواجبات والسلطات والمسئوليات وهو ما يعرف باسم "توصيف الوظيفة". كما أن نفس هذه المعلومات يتم استخدامها في تحديد المواصفات التي يجب توافرها في شاغلها، وهو ما يطلق عليه "مواصفات أو اشتراطات شاغل الوظيفة".

وفيما يتعلق بمحتويات وصف الوظيفة، فإن هذا المحتوى عادة ما يتضمن العناصر التالية:

١ ـ واجبات العمل:

ـ الواجبات اليومية.

ـ الواجبات الدورية.

ـ الواجبات غير الدورية.

٢ ـ المسؤولية:

ـ تجاه اتخاذ القرارات.

ـ تجاه الإشراف على الآخرين.

ـ تجاه العدد والآلات.

ـ تجاه سلامة الآخرين.

ـ الأموال.

ـ السرية.

٣ ــ القدرات الذهنية:

ــ التعليم.

ــ التدريب.

ــ الخبرة.

٤ ــ القدرات الجسمانية:

ــ الوقوف.

ــ الجلوس.

ــ الانحناء.

٥ ــ ظروف العمل المادية:

ــ الرطوبة.

ــ الحرارة.

ــ الضوضاء.

ــ الغازات.

ــ الشحوم

وفيما يتعلق بمواصفات شغل الوظيفة، فإنها عادة ما تتضمن وصفا للعناصر الآتية:

١ ــ القدرات الذهنية.

٢ ــ الإلمام بالعمل.

٣ ــ حجم المسؤولية وطبيعتها.

٤ ــ القدرات الجسمانية.

٥ ــ ظروف العمل المادية.

(ج) تقييم الوظائف:

يؤدي تقييم الوظائف إلى تحديد الأهمية النسبية لهيكل الوظائف داخل المنظمة.

يتضمن تقييم الوظائف بعدين وهما؛ تحديد مستوى الوظائف وتحديد القيمة المادية لها يعني تحديد مستوى الوظائف، تحديد هيكل العمالة، والذي عادة ما يأخذ الشكل الهرمي المتعارف عليه والذي يعني بدراسة التناسق بين أعداد الوظائف في كافة المستويات التنظيمية داخل المنظمة. فكلما زاد عدد الوظائف في قاعدة هذا الهرم، وكلما قل عددها حين الاتجاه نحو قمته، كلما دل ذلك على سلامة الهيكل الوظيفي بالمنظمة. وبالتالي، فإن أي انبعاج سواء للداخل أو للخارج إنما يشير إلى عدم تناسب أعداد الوظائف داخل الهيكل، أي إلى عدم وجود التناسق اللازم بينها.

أما تحديد القيمة المادية للوظيفة فإنه يعني تحديد تلك القيمة التي تتوافق مع الوظيفة ذاتها. ويقصد بذلك تحديد الأجر الذي يرتبط بالوظائف المختلفة. ومن المنطقي القول أنه كلما انخفض المستوى الخاص بوظيفة ما داخل هيكل الوظائف كلما انخفض الأجر المرتبط والعكس صحيح.

طرق تقييم الوظائف:

هناك عدة طرق يمكن استخدامها في عملية التقييم حيث يتوقف اختيار أي منها على عدة عوامل أهمها:

- عدد الوظائف المراد تقييمها.
- مدى إلمام القائمين بعملية التقييم بالتوصيفات الخاصة بكل وظيفة.
- التكلفة التي تنطوي عليها عملية التقييم.
- نوع الوظائف المراد تقييمها وطبيعتها.
- طبيعة التقييم المطلوب (كما أم نوعا).

وفيما يلي شرح مختصر لطرق التقييم المختلفة:

١ ــ طريقة الترتيب البسيط:

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم القائمون بعملية التقييم بقراءة جميع توصيفات الوظائف، حتى تكون لديهم فكرة واضحة عنها، ثم القيام بترتيبها حسب أهميتها النسبية. وعادة ما يتم التقييم بترتيب هذه الوظائف أكثر من مرة، ثم عمل متوسط عام لمجموع الترتيبات بحيث يصلح كأساس لوضع الترتيب النهائي لجميع الوظائف موضع التقييم.

٢ ــ طريقة تدرج الوظائف:

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم القائمون بالتحليل بوضع درجات معينة لكل وظيفة وذلك بتوصيف كل درجة، ثم القيام بقراءة واستيعاب توصيف كل وظيفة، ثم وضع كل منها في الدرجة التي تتلاءم وطبيعة توصيفها.

٣ ــ طريقة النقاط:

تعتبر هذه الطريقة أكثرهم شيوعا نظرا لما لها من خصائص كمية في التقييم، إلا أنها تعتبر أيضا أكثرهم تكلفة. يتطلب تنفيذ هذه الطريقة القيام بالخطوات الآتية:

١ ــ وضع واختيار عوامل التقييم بحيث تكون مرتبطة بجميع الوظائف المراد تقييمها وبحيث تكون غير متداخلة مع بعضها في نفس الوقت. هذا وتختلف هذه العوامل من منظمة لأخرى. وبصفة عامة فإنه يمكن إجمال عوامل التقييم الخاصة بالوظائف اليدوية والكتابية فيما يلي:

ــ المهارة.

ــ المجهود.

ــ المسئولية.

ــ ظروف العمل.

ــ المعرفة.

ــ المسئولية.

ــ العلاقات.

٢ ــ القيام بإعطاء كل عامل من عوامل التقييم وزنا حسب أهميته النسبية وهذا الوزن هو عبارة عن عدد معين من النقاط من عدد إجمالي وليكن ١٠٠٠ نقطة. هذا ولا توجد هناك طريقة مثلا لتحديد عدد النقاط التي تعطي لكل عامل من عوامل التقييم. ولا شك أن الخبرة والتجربة والخطأ هي أحسن طريقة يمكن عن طريقها التوصل إلى وضع هذه الأوزان بطريقة سليمة.

٣ ـ القيام بتقسيم كل عامل من عوامل التقييم إلى عدة مراتب وإعطاء أوزان معينة لكل مرتبة.

٤ ـ قراءة توصيف كل وظيفة وإعطائها العدد اللازم من النقاط طبقا لعوامل التقييم المستخدمة ومراتبها المختلفة. وهنا يجب مراعاة أن التقييم ينصب على تقييم الوظيفة وليس على شاغلها لذلك فإنه من الضروري النظر إلى الحد الأدنى الذي يتطلبه أداء العمل من كل عامل من عوامل التقييم.

٥ ـ جمع النقاط التي أعطيت لكل وظيفة (والموزعة أصلا على عوامل التقييم المختلفة ومراتبها) حيث يمثل هذا المجموع النهائي قيمة هذه الوظيفة.

٦ ـ ترتيب جميع الوظائف التي تم تقييمها ترتيبا تصاعديا حسب قيمة كل منها، ثم تحديد الأجر أو المرتب الذي يرتبط ويتلاءم معها.

فإذا ما افترضنا أن الهدف من وراء التقييم هو التجانس الداخلي والخارجي في تحديد الأجور والمرتبات، فإنه يجب على القائمين بالتقييم دراسة هيكل الأجور والمرتبات السائد في الصناعات المماثلة أو المشابهة. هذا ويمكن تجميع هذه المعلومات إما عن طريق تحليل الإحصاءات المختلفة المتعلقة بالأجور والمرتبات أو بتوجيه استقصاء إلى المنظمات المتشابهة لأخذ فكرة دقيقة عن الأجور والمرتبات المدفوعة خارج المنظمة موضع الدراسة. هذا وتتطلب دراسة مستويات الأجور والمرتبات السائدة ضرورة اتباع الخطوات التالية:

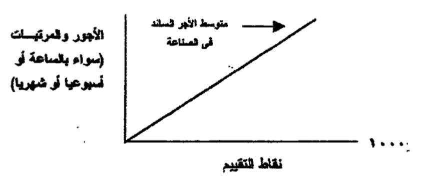
(أ) اختيار مجموعة من الوظائف الحاكمة بحيث تكون منتشرة انتشارا منطقيا وممتدا على مقياس التقييم ذاته.

(ب) أن يتم اختيار تلك الوظائف التي لا تحتمل اللبس في فهم مكوناتها، وذلك بمعنى عدم الاعتماد على مسمى الوظيفة فقط وإنما على محتوياتها والتي يجب أن تتطابق مع محتويات الوظيفة الخارجية التي يراد تجميع بيانات الأجر عنها.

(ج) بعد تجميع بيانات الأجور والمرتبات الخارجية فأنه يمكن رصدهـا فـي شكل رسم بياني يبين العلاقة بين نقاط التقييم من ناحية والأجر المدفوع لـها من ناحية أخرى كما في الشكل. وقد يحدث في بعض الأحيـان أن يـأخذ متوسط الأجر السائد شكل منحنى بدلاً من الخط المستقيم .

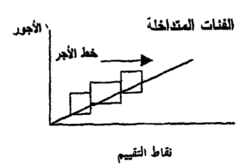
ومن واقع هذا الرسم فإنه يمكن تحديد الأجر الخاص بكل عدد معين مـن نقاط التقييم، إلا إن ذلك يعتبر أمراً غير عملي من الناحية التطبيقية، لذلـك فإنـه يجب رصد بيانات الأجور والمرتبات السائدة فـي الصناعـة ثـم وضـع جميـع الوظائف التي تم تقييمها في شكل فئات قبل حساب الأجر المتعلق بكل وظيفة.

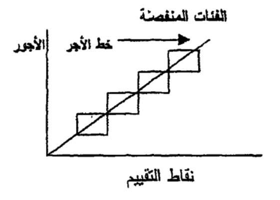
رصد بيانات الأجور والمرتبات السائدة في الصناعة



هذا ويمكن عمل هذه الفئات بطريقة متداخلة كما فـي الشـكل التـالي أو بطريقة منفصلة كما في الشكل التالي له. ولكل طريقـة مزاياهـا وعيوبـها إلا أن الطريقة الأكثر شيوعا هي طريقة الدرجات المنفصلة. وعلى أية حال فـإن لكـل درجة مقياسا أفقيا ومقياسا رأسيا، وتعتبر المسافة الأفقية مقياسا لعدد النقـاط التـي تدخل في نطاق الفئة الواحدة (مثلا من ١٠٠ إلى ٢٠٠ نقطة)، وبالتـالي فـإن أيـة وظيفة تقيم ما بين ١٠٠ إلى ٢٠٠ درجة توضع في هذه الفئـة. وتعتـبر المسـافة الرأسية مقياسا للأجر ذاته، حيث تمثل النقطة الدنيا الحد الأدنـى للأجـر لشـاغل الوظيفة في الفئة المعينة وحيث تمثل النقطة العليا الحد الأعلـى للأجـر. لشـاغل الوظيفة في نفس الفئة.

ولقد جرت العادة على توسيع نطاق الفئات فى المنطقة المتوسطة من المقياس وتضييقها عند طرفيه نظرا لوقوع أغلب الوظائف فى نطاق المنطقة المتوسطة.





٧- دراسة المشاكل المتعلقة بالتطبيق العملى ومحاولة إيجاد حلول لها وخاصة إذا كان لدى المنظمة خط أو منحى للأجور والمرتبات الخاص بها يختلف عن ذلك السائد فى الصناعة.

سادسا- نظم الأجور والحوافز

لا شك أن الأجور والحوافز تمثل أحد الدوافع المادية التى تؤثر على أداء الفرد فى مجال عمله ، ومن هنا فإنها تكتسب أهمية خاصة من قبل إدارة الأفراد بالمنظمة.

(أ) متطلبات نظم الحوافز:

بصفة عامة يمكن القول أن هناك العديد من العوامل التي يجب على الإدارة أن تأخذها فى الاعتبار حين إصدار القرار الخاص بإقرار نظام ما للحوافز وأهمها:

١- يجب أن يكون الناتج النهائى لأداء العاملين سواء على المستوى الفردى أو المستوى الجماعى قابلا للتنميط والقياس الكمى. وحتى يمكن تنميط الناتج النهائى فإن ذلك يتطلب ضرورة توحيد طرق العمل والمواد والأدوات وكذلك العمليات التشغيلية داخل المرحلة التصنيعية للوحدة المنتجة.

٢- يتطلب نظام الحوافز السليم ضرورة أن تكون هناك علاقة واضحة بين نوع المهارات والجهد المبذول من ناحية وبين الأداء أو الإنتاج من ناحية أخرى.

ومثل هذه العلاقة قد لا تكون واضحة فى جميع الأحوال نظراً لأن الناتج النهائي لأداء الفرد أو الجماعة لا يتحدد من خلال الجهد البشرى وحده، ولكن من خلال الطاقة الإنتاجية الخاصة بالتجهيز الآلى أيضا،أضف إلى ذلك أن نسبة مشاركة كل من الطاقة البشرية والطاقة الآلية قد تكون معلومة على وجه التحديد.

٣- يجب أن يتوافر عنصر السهولة النسبية حين حساب الإنتاجية الخاصة بكل فرد على وجه دقيق، وهذا أمر لا يتحقق في جميع الأحوال. لذلك فإنه فى حالة صعوبة قياس الإنتاجية الفردية، فقد تلجأ الإدارة إلى وضع وتطبيق نظم الحوافز الجماعية بدلا من نظم الحوافز الفردية.

٤- يجب أن يكون نظام الحوافز هادفا، وهذا يعنى أنه يجب أن يؤدى إلى إتاحة الفرصة للمنظمة لتحقيق بعض الأرباح أو الإقلال من بعض التكاليف وليس الاقتصار على إتاحة الفرصة لزيادة الحوافز المادية للعاملين فقط.

٥- كذلك فإن أى نظام للحوافز لا بد وأن يكون مقبولا من وجهة نظر العاملين حتى يكون فعالا.

٦- وحتى تصبح نظم الحوافز مقبولة من جميع الأطراف، فــإن الأمــر يتطلــب ضرورة ايجاد نظام للمشاركة الفعالة بينهم حين وضع وتطبيق هذه النظم.

٧- وحتى بالنسبة لتلك الوظائف التى تشملها نظم الحوافز شــمولا كــاملا، فــإن التجربة العملية أثبتت ضرورة وأهمية قيام الإدارة بضمان جزء منـــها كحــد أدنى لا يجوز النزول عنه حتى وأن انخفضت إنتاجية الفرد.

٨- يجب أن تعمل الإدارة، فى ظل وجود نظم للحوافز بها تعمــل علــى ضمــان المعدل النمطى للعمل ضد أية تغييرات قد تحدث فى اسلوب الأداء او فى نــوع التجهيزات الآلية المستخدمة.

٩- يجب أن يتصف نظام الحوافز بسهولة الحساب بحيث يمكن الفـــرد أن يقــوم بحساب مستحقاته المالية ومراجعتها بسهولة من واقع القوائــم المعتمــدة مــن الإدارة.

١٠-وأخيراً، فإن نظام الحوافز السليم يتطلب ضرورة وجود نظام دقيــق لتنــاول جميع الشكاوى المرتبطة به.

مما سبق يتضح أن وضع وتطبيق نظم الحوافز يتطلب ضرورة توافر هــذه الاشتراطات السابق ذكرها، وفى حالة عدم توافر هذه الاشتراطات فإنه يجب علــى الإدارة وضع وتطبيق نظم للحوافز مثل تلك التى تتبع مع رجال البيع، حيــث يتــم دفع جزء من الأجر فى شكل ثابت على أن يكون الجزء الآخر متحركــا ومتوقفــا على حجم المبيعات التى يمكن لكل فرد أن يحققها.

(ب) قياس العمل:

هناك العديد من المعايير التى يتم استخدامها حين قياس الأداء، ففى بعــض الأحيان قد يستخدم عنصر الوقت كأساس للقياس حين تطبيق نظم الحوافز، وهـــذا هو الأساس الأكثر انتشارا. وفى أحيان أخرى فقد تستخدم معايير أخرى مختلفـــة؛ مثل نسبة الوحدات المنتجة إلى المواد الداخلة فى إنتاجها، مقدار الوفر الناشئ عــن

استخدام المواد، درجة جودة الإنتاج وما قد يطرأ عليها من ارتفاع. عدد الوحدات التالفة التى يتم إنتاجها، ومعدلات أعطال الآلات.

وبغض النظر عن المعايير المستخدمة فى قياس الأداء فهناك بعض الطرق التى تلجأ إليها الإدارة فى عملية القياس وهى؛ الأداء التاريخى،دراسات الوقت، والمقاييس النمطية.

١- الأداء التاريخى:

يتفق الكثير من المهندسين الصناعيين على أن الأداء التاريخى يعتبر من الاساليب الجيدة التى يمكن استخدامها فى تحديد الأداء فى المستقبل، بفرض بقاء الاشياء الأخرى على ما هى عليه.

٢- دراسات الوقت:

تعتبر هذه الطريقة بمثابة إحدى الطرق الأساسية التى تستخدم فى الصناعة كأداة للقياس.

تعتمد هذه الطريقة على ضرورة تقسيم العملية التشغيلية إلى مجموعة العمليات الفرعية التى تكونها والتى يطلق عليها لفظ "عناصر العمل" ثم ايجاد أنسب طرق العمل لتأدية كل منها.وبعد ذلك تبدأ عملية القياس باستخدام الساعة الميقاتيه حيث يتم تسجيل الأزمنة التى يستغرقها أداء كل عنصر من عناصر العمل.

٣- المقاييس النمطية:

عادة ما ينتج عن استخدام دراسات الوقت وبشكل متكرر أنماطا زمنية موحدة وذلك على مستوى المنظمة الواحدة. ومن خلال هذه الأرقام فإنه يمكن حساب ما يسمى بالأرقام أو المقاييس النمطية، والتى هى فى مضمونها الأساسى عبارة عن الارقام التى سبق التوصل إليها بعد تعميمها على عدد كبير من الحالات.

(ج) أنواع الحوافز:

هناك العديد من أنواع الحوافز سوف نقوم باستعراض البعض منها وهي؛ نظام أجر العمل اليومي النمطي، نظام الدفع بالقطعة، نظام الدفع وفقاً لساعة العمل النمطية، نظام المشاركة في العائد، والنظم الجماعية.

١- نظام أجر العمل اليومي النمطي:

يأخذ هذا النظام خطا وسطا بين النظام المباشر للحوافز وبين النظام الزمني لها، يتطلب هذا النظام ضرورة وجود معيار نمطي لكمية العمل الواجب انجازها، بحيث أنه إذا زادت أو قلت الإنتاجية الفعلية بالمقارنة بهذا النمط فإن ذلك لا يؤثر على معدل أجر الساعة الذي يحصل عليه العامل. ويعتبر هذا النظام من النظم السهلة من جهة نظر الإدارة حيث يمكنها التنبؤ بتكلفة نظام الحوافز بشكل مسبق. وحين اتباع هذا النظام فان الإدارة عادة ما تقوم بقياس كفاءة أداء العاملين مرة كل ثلاث أشهر تقريبا بحيث يمكن من خلال هذا التقييم إعادة النظر في تعديل معدل أجر الساعة إما صعودا أو هبوطا. هذا وينقسم الأجر وفقا لهذا النظام إلى جزئين ؛أحدهما ثابت ويمثل حوالي ٧٥% من إجمالي الأجر، والباقي متحرك يتم دفعه وفقا للأداء الفعلي.

٢- نظام الدفع بالقطعة:

يعتبر نظام الدفع بالقطعة من أسهل الطرق المستخدمة في الصناعة، كما أنه يعتبر من أكثرها انتشارا. يتطلب هذا النظام ضرورة تحديد معدل أجر لكل قطعة منتجة، كأن يقال مثلا أجر القطعة هو عشرة قروش. وبالرغم من وجود علاقة مباشرة بين الأجر والإنتاج، فإن المنظمات التي تأخذ بهذا النظام حاليا قد عدلت فيه بعض الشئ وذلك من خلال ضمان حد أدنى للأجر حتى في حالة فشل العامل في إنتاج كمية العمل المحددة عن الساعة الواحدة وذلك بهدف تجنب تلك المخاطر التي يتعرض لها العاملون.

٣- نظام الدفع وفقا لساعة العمل النمطية:

يقوم هذا النظام على ضرورة تحديد كمية العمل النمطية الواجب أداؤها مقاسة بعنصر الزمن وكذلك على ضمان حد أدنى للأجور حين فشل العامل في تحقيق المعيار النمطي للانتاج الخاص به. ويعتبر هذا النظام مشابها لنظام الدفع بالقطعة باستثناء شئ واحد وهو أنه يتم التعبير عن النمط تعبيرا زمنيا بدلا من التعبير المالي. فعلى سبيل المثال إذا افترضنا أن معدل الأجر الأساسي للقطعة هو جنيهان في الساعة الواحدة، وأن العامل قام بإنتاج أربعين وحدة في اليوم الواحد، فإذا زادت ساعات العمل النمطية عن ١٠٠% فإنه يتقاضى حافزا اضافيا عن هذه الزيادة، هذا مع افتراض أن وقت الإنتاج النمطي هو ١٥ دقيقة للوحدة، أما في حالة الانخفاض فإنه يتقاضى الأجر الأساسي فقط.

٤- نظام المشاركة في العائد:

يتصف هذا النظام بعدم وجود تناسب مباشر بين الزيادة في الإنتاجية الفعلية بالمقارنة بالإنتاجية النمطية من ناحية وبين الزيادة في الأجر المقابل من ناحية أخرى، حيث يحصل الفرد العامل على نسبة أقل من الأجر بالمقارنة بنسبة الزيادة في الانتاجية، وبذلك يصبح العائد موضعا للمشاركة بين كل من العامل وصاحب العمل.

٥- النظم الجماعية:

تختلف النظم الجماعية وفقا لما إذا كانت طبيعة العمل الجماعي نمطية أم غير نمطية. فإذا كان العمل الجماعي نمطي بطبيعته فإنه يمكن استخدام أية طريقة من الطرق السابق الإشارة إليها حيث يتم حساب العائد من واقع ناتج عمل الجماعة. أما إذا كان العمل الجماعي غير نمطي بطبيعته نتيجة لصعوبة تنميط إنتاجية كل فرد ونتيجة لإختلاف معدلات الأجور الأساسية لأعضاء الجماعة، فإنه قد يصعب في هذه الحالة استخدام النظم الجماعية للحوافز وعليه، فإنه يمكن حساب نسبة الزيادة في إنتاجية الجماعة وتوزيعها بإضافتها إلى المعدلات الأساسية لأجور أعضائها.

النقل والاستغناء والتنزيل والفصل

سوف نتعرض فى هذا الجزء وباختصار إلى مفاهيم النقل والاستغناء والتنزيل والفصل.

النقــل:

يمكن تعريف النقل بأنه إعادة تخصيص للفرد بحيث يشغل وظيفة أخــرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة من حيث المرتب والكفاءة والمسئولية وبمعنى آخــر فإن النقل يعتبر حركة أفقية من وظيفة لأخرى بعكس الترقية والتى تعتبر حركــة رأسية إلى أعلى.

عادة ما يتم نقل الأفراد داخل المنظمة للعديد من الأسباب والتى قد ترجــع إلى المنظمة أو للفرد ذاته. فبالنسبة للمنضمة فهناك الكثير من الأسباب والتى تــبرر عملية النقل مثل تغير حجم العمل، تغير الشكل التنظيمى الداخلى، أو بسبب عــدم كفاءة الفرد لأداء عمله بافتراض أنه سيكون أكثر كفاءة فى عملــه الجديــد . أمــا بالنسبة للأفراد فقد يتم نقلهم بناء على رغبتهم، وذلك حين شعورهم بازدياد فــرص الترقى فى الوظائف المنقولين إليها، أو لشعورهم بأهمية العمل ذاته. وقــد يطلــب الفرد نقله لأسباب أخرى شخصية مثل القرب من المدارس أو العائلة ومــا شــابه ذلك.

يمكن تقسيم النقل إلى نوعين وهما، النقل المؤقت والنقل الدائــم. وهنــاك بعض العوامل التى تؤدى إلى النقل المؤقت مثل التغير فى حجم العمــل أو عــدم وجود العاملين الأكفاء فى أوقات عمل معينة. أما التغيير الذي يصــاحب طبيعــة عمل المنظمة أو التغيير الذي يؤدي إلى إعادة تنظيمها فهى تمثل تلك العوامل التــى تسبب حركة النقل الدائم.

الاستغناء:

يمكن تعريف الاستغناء بأنه عملية اســقاط الفــرد مــن قوائــم الأجــور والمرتبات لعوامل خارجة عن ارادته. هناك الكثير من العوامل التى تــؤدى إلــى الاستغناء عن العاملين مثل انخفاض المبيعات، القصور فى المواد الخام، التغــيرات الموسمية فى الاسواق، تعطل الإنتاج، والتغيرات التكنولوجية التــى تــؤدى إلــى إحلال التكنولوجيا محل الأفراد.

ولا يعتبر الاستغناء أمراً مشابهاً للفصل، ذلك أن الفصل يعتبر أمراً نـهائياً، أما الاستغناء فقد تتبعه عمليه إعادة تعيين العاملين مرة أخرى إلى وظائفهم.

وقد تعمد بعض المنظمات إلى استخدام سلاح الاستغناء كوسيلة للاستغناء عن الأفراد غير المرغوب فيهم، إلا أن الاختيار الجيد للعاملين لا شك يقلل من ذلك كثيرا. وحين اختفاء العوامل التى أدت الى الاستغناء عن العاملين، فإن الإدارة تقوم باستدعائهم، أى إعادتهم مرة أخرى. ولا شك أنه من صالح الإدارة فى مثل هذه الحالات استدعاء أولئك الذين تم الاستغناء عنهم بدلا من تعيين أفراد جدد، وذلك توفيراً لنفقات التدريب وإعادة التدريب.

التنزيـل:

يمكن تعريف التنزيل، بعكس الترقية، بأنه عملية تخصيص الفرد ليشغل عملية وظيفة ذات أجر ومكانة ومسئوليات أقل. وقد يحدث التنزيل نتيجة للتغير الذى يحدث فى حجم العمل بحيث يؤدى إعادة تنظيم المنظمة فى مثل هذه الحالات إلى قبول الأفراد بها للعمل بوظائف ذات مستوى أقل بدلاً من الاستغناء عنهم. كذلك قد يتسبب فى التنزيل عدم كفاءة الفرد نفسه.

ولا شك أن للتنزيل آثار نفسية خطيرة على العاملين، الأمر الذى يؤدى بمعظم المنظمات إلى محاولة تفادى مساوئه، وذلك بأن تجعل الفرد يحتفظ بنفس وظيفته مع استبعاد بعض الأنشطة والمسئوليات منها، أو من خلال خلق وظائف أخرى جديدة بنفس الأجر بشرط أن تتوافق مع قدرات العاملين.

ومن الخطورة يمكن استخدام التنزيل كسلاح لشهره أمام العاملين فى حالة مخالفتهم للنظام السائد فى المنظمة، ذلك التنزيل فى هذه الحالة لا يؤدى إلى الإصلاح المنشود.

انفصـل:

يعتبر الفصل عملية استبعاد نهائية للفرد العامل من قوائم الأجور والمرتبات. وعادة ما يترتب الفصل نتيجة لمخالفات مادية ملموسة للفرد العامل نفسه، أو نتيجة لانخفاض مستوى الأداء إلى المستوى الذى يضر بالصالح العام للمنظمة.

وعادة ما يحدث هذا الفصل فى الفترة التجريبية التى يطلق عليها لفظ "فترة الاختبار" وذلك نظراً لصعوبة الفصل بعد انقضاء هذه الفترة نظراً للقيود التى تفرضها القوانين والتشريعات العمالية المختلفة. اللهم الا اذا كانت هناك مبررات قوية تستدعى ذلك.

الرعاية الصحية والأمن الصناعي

تطور هذا النشاط تطورا كبيرا فى خلال سنوات معدودة فمنذ نصف قرن مضت، لم تكن الإدارة الصناعية الأمريكية تلقى بالأعلى الأخلاق إلى خدمات الرعاية الصحية والأمن الصناعى للعاملين.أما الآن فإن معظم المنظمات بما فى ذلك المنظمات المتوسطة الحجم لديها الكثير من برامج الرعاية والأمن الصناعى.

ولا شك أن اهتمام الإدارة بمثل هذه الخدمات أمر يتنازع عاملان أساسيان. يدخل العامل الأول فى نطاق العنصر الإنسانى حيث يجب على الإدارة الاهتمام بالعاملين كبشر، الأمر الذى يتطلب بدوره خلق بيئة عمل صحية من جميع النواحى. أما العامل الثانى فهو خاص بالتكلفة التى تترتب على تأدية مثل هذا النشاط. فقد يكون من الأوفر اقتصاديا الاقلال من الحوادث الصناعيه برغم التكلفة التى تنطوى عليها بالمقارنة بالوقت الضائع نتيجة للحوادث الصناعية والمرض. وبالرغم من ذلك فقد تكون أحد العوامل التى أدت إلى الاسراع بالاهتمام بمثل هذه الخدمات راجعة إلى التشريعات العمالية المختلفة التى استهدف حماية العاملين من أمراض المهنة حيث تجعل الإدارة مسئولة من الناحية المالية عن كل الاصابات والحوادث التى تلحق بالعاملين وذلك بغض النظر عن أسبابها ومن الناحية الأخرى فقد قامت العديد من المنظمات الحكومية بالمساهمة مع منظمات الاعمال فى وضع الكثير من برامج الامن الصناعى التى تستهدف حصر الحوادث الصناعية وأسبابها وتعليم العاملين كافة إجراءات الأمن الصناعى.

الحوادث:

الحادثة هي شيء غير مخطط وغير متوقع يؤدى إلى الانحراف عما هو متوقع، وهو انحراف سلبى بطبيعته. وهناك الكثير من الحوادث التى لا تؤدى إلى إصابات بدنية. ونظراً لأن السجلات عادة ما تظهر الحوادث البدنية التي يتعرض لها الأفراد لذلك فإن الكثير يستخدم لفظى الحادثة وإصابة العمل بمعنى تبادلى.

عادة ما يتم التعبير عن هذه المعــدلات مــن زاويتيــن وهمــا التكــرار والخطورة وكمقياس لمعدل تكرار الإصابات ، فإنه يمكن استخدام المعادلة التاليــة في حسابها، علماً بأن هذه المعادلة منسوبة إلى معدل الإصابات التى تقــدر عــن العمل لكل مليون ساعة عمل .

$$\text{معدل التكرار} = \frac{\text{عدد الإصابات التى تقعد عن العمل}}{\text{إجمالى عدد ساعات العمل}} \times 1000000$$

أما بالنسبة لدرجة خطورة الحوادث فإنه يمكن حسابها من خلال المعادلة التالية.

$$\text{معدل التكرار} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة}}{\text{عدد إجمالى ساعات العمل}} \times 1000000$$

يعتبر المقياس الخاص بمعدل تكرار الحوادث أكثر أهمية من ذلك الخــاص بمعدل الخطورة، نظراً لكون الأول مؤشراً هاماً للأداء ولكون الثانى أمــراً ناتجــاً عن عامل الصدفة، إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من محاولة تفــادى الأســباب التى تؤدى إلى زيادة معدلات الخطورة في الحوادث الصناعية نظراً لمــا تنطــوى عليه من تكلفة وجهد .

تكلفة الحوادث :

يمكن تقسيم تكاليف الحوادث إلى قسمين ينطوى القســم الأول علــى مــا يسمى بالتكلفة المؤقتة، وهي تلك التكاليف التى تقوم المنظمة بدفعها نتيجة للعجــز الناشئ عن الإصابة، أما القسم الثاني فإنه يتضمن التكاليف غير المؤقتــة والتــى يطلق عليها البعض التكاليف غير المباشرة للحوادث. ومثل هذه التكاليف لا تكــون ظاهرة أو واضحة إلا إذا قامت المنظمة بعمل دراسة خاصة بها لفصلها عن بــاقى التكاليف، وتشمل هذه التكلفة؛ الوقت الضائع نتيجة لإصابة العمل، الوقت الضــائع من زملائه الذين يقومون بإسعافه، وكذلك الوقت الضائع من جانب المشرفين حيــن

مساعـدة المصاب وحين إجراء التحقيق الخاص بالإصابة، الإنتاج المفقـــود نتيجــة للإصابة، التلف فى المواد والمعدات، وكذلـــك المصروفـــات الإداريـــة المختلفــة الخاصة بالقيد في السجلات المختلفة .

أسباب الحوادث :

بصفة عامة، يمكن تقسيم أسباب الحوادث الصناعية إلى قسمين رئيســـيين وهما؛ الأسباب التى ترجع إلى البيئة المادية للعمل والأسباب التـــى ترجـــع إلـــى التصرفات الفردية للفرد العامل نفسه .

ومن الأمثلة على النوع الأول من الأسباب ما يلى :

- عدم كفاءة أعمال الصيانة الميكانيكية .
- الخطأ في التصميمات والإنشاءات .
- خطورة بيئة العمل مثل استنشـــاق المـــواد الســـامة أو عـــدم وجـــود تهوية سليمة .
- عدم صلاحية الملابس الواقية الخاصة بالعاملين .
- عدم صلاحية التجهيز الآلى والأدوات على العمل .

ومن الأمثلة على النوع الثانى من الأسباب ما يلى :

- الفشل في اتباع تعليمات وإجراءات الأمن الصناعى .
- اللامبالاة .
- الأوضاع البدنية الخاطئة أثناء أداء العمل .
- عدم التقيد بالملابس الواقية .

وفي بعض الأحيان قد تؤدى الحالة الذهنية للفرد نفسه إلى حدوث الحوادث الصناعية مثل الشعور بالقلق والخوف وعدم الانتباه. ليس هذا فحسب بل إن الحالـة البدنية العامة للفرد قد تؤدي إلى وقوع مثل هذه الحوادث مثل شعور الفرد بـــالتعب المتراكم على فترات طويلة .

برنامج الأمن والسلامة :

بافتراض ارتفاع معدلات الحوادث وما يترتب عليها من تعويضات مادية يجب على إدارة المنظمة أن تدفعها، فإن ذلك يثير مشكلة تنظيم وإدارة برنامج للأمن والسلامة الصناعية . ولا شك أن مقدار التفاصيل التى ينطوى عليها مثل هذا البرنامج يتوقف على الكثير من العوامل التى تحيط بالمنظمة ذاتها مثل؛ حجم المنظمة، عدد المصانع بها، طبيعة الصناعة، نوع التكنولوجيا السائدة، واتجاهات الإدارة العليا.

إلا أنه يمكن القول بصفة عامة أن أى برنامج للأمن والسلامة يجب أن ينطوى على المكونات التالية :

- الأهداف والسياسات .
- مساندة الإدارة العليا .
- التنظيم .
- المسئولية عن السلامة .
- هندسة الأمن الصناعى .
- تحليل متطلبات السلامة .
- تحليل الحوادث .
- التعليم والتدريب .
- التنفيذ .
- بيئة العمل الصحية .
- العلاج السليم للإصابات .
- التأهيل.

وحينما تقرر إدارة المنظمة اتخاذ الخطوات اللازمة لتأمين السلامة داخلها فإنه يجب عليها أن توضح وبشكل قاطع ما تريد أن تحققه. فقد يكون أحد هذه الأهداف هو الوصول بمعدلات الحوادث إلى أقل من المتوسط السائد في الصناعة،

وقد يكون أحد أهدافها هو الإقلال من هذه المعدلات بهدف خفض التكلفة إلى المستوى المقبول، وقد يكون هدفها هو استثمار الأموال اللازمة لمنع وقوع الحوادث على الإطلاق. وبذلك يتضح أن السياسة التى يجب اتباعها تتوقف على الأهداف التى ترغب الإدارة في تحقيقها من وراء البرنامج.

الصحة الصناعية:

تهدف برامج الصحة الصناعية إلى منع انتشار الأوبئة والأمراض المهنية وذلك من خلال خلق بيئة العمل الصحية هذا وتختلف الأمراض المهنية عن الإصابات التى تسببها الحوادث الصناعية بالرغم من تأثير كليهما على العامل نفسه. ففى حين تحدث الإصابة، وهى أمر غير متوقع، نتيجة لوقوع حادث فى لحظة زمنية معينة وفى مكان محدد، فإن مرض المهنة عادة ما ينشأ ويتطور بشكل متدرج فى خلال فترة زمنية طويلة كنتيجة لتعرض العامل وبشكل مستمر للكثير من الظروف غير الصحية داخل مكان العمل مثل الأدخنة والأتربة والمواد الكيماوية .

الصحة العقلية :

يمكن تعريف الصحة العقلية بأنها ذلك الموقف الذى يكون فيه الفرد قادراً على التكيف على متطلبات الغمل والحياة وفقاً لإدراك سليم لواقع الأمور، وأن يكون قادراً على التجاوب مع كافة الضغوط ومصادر الإحباط المختلفة . وعادة ما ينشأ الخلل أو عدم التوازن نتيجة لتفاعل الفرد مع الآخرين سواء في بيئة العمل أم خارجها إلا أن توفير بيئة عمل تسودها العلاقات الإنسانية الطيبة قد يؤدى إلى الإقلال من مثل هذه الحالات .

الخدمات والمزايا

هناك العديد من المسميات للفظى "الخدمات والمزايا" حيث يطلق عليها ألفاظ "خدمات العاملين" أو "المزايا الإضافية" أو "التعويض الإضافى أو غير المباشر" أو "المزايا العينية". وبالرغم من أن هذه المسميات تشير جميعها إلى أن هذه الخدمات والمزايا تعتبر شيئاً إضافياً يتم إعطاؤه للعاملين، إلا أن الكثير من رجال الإدارة يعارضون مثل هذه التسمية، نظراً لأنها تمثل جزءاً كبيراً من إجمالى التكلفة، الأمر الذى يصعب معه اعتبارها "مزايا إضافية" .

أنواع الخدمات والمزايا:

بالرغم من تعدد وجهات النظر حول مكونات الخدمات والمزايا داخل المنظمة، إلا أنه يمكن تصنيفها على النحو التالى:

(أ) المزايا المادية للعاملين :

١ ــ ما يجب على أصحاب الأعمال دفعه مقابل الإحالة إلى المعاش وفى حالة العجز.

٢ ــ أقساط التأمين على الحياة.

٣ ــ مصاريف المستشفى.

٤ ــ مصاريف العلاج الطبى والعمليات الجراحية.

٥ ــ المرتبات المدفوعة فى حالة المرض .

٦ ــ الحد الأدنى من الأجور بغض النظر عن الإنتاجية .

٧ ــ أقساط تأمين الحوادث .

ب ــ ما يدفع فى غير أيام العمل :

١ ــ ما يدفع من أجور ومرتبات فى العطلات الرسمية .

٢ ــ ما يدفع من أجور ومرتبات مقابل الأجازات .

٣ ــ ما يدفع من أجور ومرتبات أثناء تأدية الخدمة العسكرية .

٤ ــ ما يدفع من أجور ومرتبات عن الوقت الضائع فى الانتخابات وغيرها.

(ج) المكافآت والحوافز :

١ ــ المكافآت الناجمة عن المشاركة في الأرباح .

٢ ــ المكافآت المرتبطة بالأعياد الدينية .

٣ ــ الجوائز السنوية .

(د) برامج الخدمات :

١ ــ البرامج الاجتماعية والترفيهية والرياضية التى تقدمها المنظمة للعاملين بها.

٢ ــ المساعدات الخاصة التى تقدمها المنظمة مثل الخصم المسموح به على مشتريات منتجات المنظمة.

وبشكل عام فإنه يمكن تلخيص العوامل التى تؤثر على حجم برامج الخدمات بالمنظمة فيما يلى :

١ ــ درجة قوة النقابة العمالية فى مواجهة الإدارة على مائدة المفاوضات.

٢ ــ مقدار التكلفة التى تنطوى عليها برامج الخدمات مقارنة بالقدرة المالية للمنظمة.

٣ ــ مدى تمتع المنظمة بأية إعفاءات ضريبية عن مثل هذه البرامج.

٤ ــ مدى ارتباط هذه البرامج بالحاجات الحقيقية للعاملين.

٥ ــ النتائج الإيجابية التى قد تترتب على مثل هذه البرامج فى الأجل الطويل من وجهة نظر المنظمة.

الفصل الثامن

تنمية القوى العاملة

* تقييم الأداء.
* التدريب.
* الترقى.
* العلاقات الاجتماعية.
* القيادات والبحوث.

تنمية القوى العاملة

مقدمـــة:

وإن تشابه الإنسان مع الآلة من حيث حاجة كـــل منـــهما إلـــى عمليـــات الصيانة، إلا أنهما يختلفان عن بعضهما البعض من حيث عمليات التنمـــة. فالآلـــة بقدر ما تحتاج إلى الصيانة بقدر ما تقل حاجتها إلى التنمية بل الأكثر من ذلك، فـإن مفهوم التنمية قد لا ينسحب أساساً على الآلة، حتى أن التقدم التكنولوجى ذاته إنمـــا يعنى عدم استخدام الآلة القديمة واستخدام أخرى أكثر تطوراً. أما بالنسبة للإنســـان فإن تنميته تعتبر بمثابة أحد الدوافع الهامة لبقائه على قيد الحياة، ذلـــك أن معظـم البشر إنما تأكل لتعيش ولا تعيش لتأكل: أضف إلى ذلك أن فاعلية المنظمـــة أمـر يرتبط أيضاً بقدرتها على تنمية العاملين بها وعلى جميع المستويات.

فى هذا الجزء سوف نعالج مفهوم التنمية الخاصة بالقوى العاملة وذلك مـن وجهة نظر الأنشطة التالية والتى ترتبط بها ارتباطاً وثيقاً :

- تقييم الأداء .
- التدريب .
- الترقى .
- العلاقات العمالية .
- القيادة والبحوث .

تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التى تلجأ إليها إدارة الأفـــراد لمساعدة باقى أفراد الإدارة على تأدية العديد من أنشطتهم بفعالية كما سيتضح مـــن الاستخدامات المختلفة له، في نفس الوقت الذى يعتبر فيه بمثابة أحد أنشـــطة إدارة الأفراد أيضاً. وحيث أن كل فرد داخل المنظمة تقريباً يلعب دوراً مزدوجاً كرئيـس ومرؤوس في نفس الوقت، لذلك فإن مفهوم تقييم الأداء يعتبر من المفاهيم التى تـهم جميع العاملين تقريباً داخل المنظمة. وطالما أن الرئيس يقوم بتوزيع العمـل علـى مرؤوسيه، باعتبار أن ذلك يمثل أحد واجباته وطالما أنه يقـــوم أيضـاً بتفويـض السلطات المرتبطة بذلك إلى مرؤوسيه لذلك فإن تقييم الأداء يعتبر أحد الوظـــائف التى يتعين على كل رئيس القيام بها، سواء كان رئيساً تنفيذياً أم استشارياً. وعلـــى ذلك فإن تقييم الإداء يعتبر بمثابة أحد أنشطة مدير الأفراد فى علاقته بمرؤوســـيه، في نفس الوقت الذى يعتبر فيه أداة قياس بالنسبة لمدير الأفراد فى علاقتـــه ببـــاقى إدارات المنظمة، حيث تؤدى إلى مساعدة كل مدير على أداء أنشطته بدرجة أعلـــى من الفاعلية.

وبالرغم من ذلك فإنه عادة ما ينظر إلى هذا النشاط باعتباره أحد الأنشـــطة المرتبطة بإدارة الأفراد فقط، وذلك نظراً لأن تأدية هذا النشاط على الوجه الأكمـــل يتطلب نوعاً من المعرفة المتخصصة التى قد لا تتوافر لجميع لرؤســـاء. وبمعنـــى آخر، فإنه بالرغم من أن المسئولية عن تقييم الأداء تقع على عاتق كل رئيس داخـل المنظمة، إلا أن المسئولية الخاصة بوضع الإطار العام للتقييم وعناصره تدخل فـــى نطاق إدارة الأفراد، باعتبار أنها الإدارة الاستشارية المتخصصة.

استخدامات تقييم الأداء:

هناك استخدامات ترتبط بالتقييم الموضوعى للأداء تتلخص فيما يلى :

١ ـ يساعد النظام الموضوعى في تقييم الأداء على خلق واستمرار الدوافع على العمل لدى العاملين. وحتى إن وجد الدافع على العمل فإنه قد يتأثر سلباً إذا لم يكن هناك نظاماً موضوعياً لتقييم الأداء يعطى كل ذى حق حقه. أضف إلى ذلك أنه فى حالة عدم وجود الدافع على العمل نفسه فإن الموضوعية فى تقييم الأداء قد تؤدى إلى إيجاده .

٢ ـ يؤدى النظام الموضوعى لتقييم الأداء إلى القضاء على التحيز الشخصى عند التقييم. ويرجع ذلك إلى أن الموضوعية تفترض وجود مجموعة من المعايير المتفق عليها حين إجراء التقييم، بحيث يصبح هذا التقييم مرآه حقيقية لأداء الفرد .

٣ ـ يرتبط النظام الموضوعى لتقييم الأداء بأنظمة الترقى ارتباطاً وثيقاً وحيث أنه من المنطقى توقع ضرورة توافر بعض القدرات فيمن يتم ترقيته، فإن اختيار أنسب المرشحين للترقية لابد وأن يعتمد على ضرورة وجود نظام موضوعى لتقييم أدائه .

٤ ـ يرتبط تقييم الأداء بالنشاط التدريبى ارتباطاً كبيراً. وحيث أن الخطوة الأولى من خطوات أى برنامج تدريبى تتطلب ضرورة وضع أهداف برنامج التدريب ذاته أولاً، لذلك فإنه يجب حصر نقاط القوة والضعف فى أداء العاملين، ومن هنا يأتى الارتباط بين تقييم الأداء وبين التدريب، وذلك افتراضاً أن تقييم الأداء يؤدى فى النهاية إلى إبراز نقاط القوة والضعف فى أداء كل موظف لعمله .

٥ ـ كذلك يرتبط تقييم الأداء بأنظمة الحوافز المادية ارتباطاً وثيقاً .

وكما سبق أن أشرنا فإن وضع أى نظام للحوافز موضع التطبيق العملى يتطلب ضرورة قياس الأداء النمطى، وكذلك الأداء الفعلى لكل فرد داخل

المنظمة ومقارنة كل منهما بالآخر. وعليه، فإن عدم وجود نظام موضوعي لقياس الأداء الفعلي لكل فرد داخل المنظمة أمر من شأنه أن يؤدى إلى الإخلال بنظم الحوافز مهما بلغت درجة دقتها.

٦ ــ كذلك يرتبط التقييم الموضوعي للأداء ليس فقط بالأداء الفردى، ولكن بأداء المنظمة الإجمالي، ذلك أن أداء المنظمة ما هو إلا حاصل جمع جميع مستويات أداء العاملين بها.

٧ ــ كذلك يرتبط التقييم الموضوعي للأداء بالنشاط الخاص باختيار العاملين في المنظمة مستقبلاً . هذا وقد سبقت لنا الإشارة حين الحديث عن التوظف أن التأكد من الصدق والثبات الإحصائي للاختبارات التحريرية يتطلب قياس كل من الأداء في الاختبار وكذلك الأداء الفعلي في أداء العمل.

الاعتبارات الأساسية في تقييم الأداء:

يتطلب تقييم الأداء ضرورة تقييم تلك الخصائص التي ترتبط بالسمات الفردية ودرجة إسهام كل فرد في الأداء الكلي للمنظمة. عادة ما يتم تقييم السمات الفردية بأسلوب غير موضوعي حيث يختلف الأفراد عن بعضهم البعض في نوع التقييم الذى يعطى لها فالاتجاهات التى قد تكون مقبولة من وجهة نظر فرد باعتبارها إيجابية وقد تكون مرفوضة تماماً من وجهة نظر شخص آخر باعتبارها سلبية. ويرجع هذا الاختلاف إلى الاختلاف في العملية الإدراكية ذاتها لكل فرد، حيث أننا نميل إلى الحكم على خصائص الاخرين وتقييمها كامتداد لإدراكنا لأنفسنا، أما بالنسبة للإسهام الفردى في مجال العمل فإنه يمكن قياسها بشكل موضوعي، كما أنها تعتبر أحد الأشياء الأساسية التي يجب الأخذ بها حين تقييم الأداء، ومن الأمثلة الواضحة على هذا النوع من القياس قياس كمية العمل التي يتم تأديتها. وبالرغم من أهمية هذا المعيار فإنه قد لا يكون واضحاً بالنسبة لجميع الوظائف. فعلى سبيل المثال فقد تكون كمية العمل الخاصة بفرد يعمل على آلة أمر قابل للقياس الكمي الدقيق، أما ناتج عمل السكرتيرة أو رجل العلاقات العامة فقد

لا تخضع لهذا القياس الدقيق. إلا أن هذه الصعوبة لا تعنى عدم أهمية بعض المعايير الأخرى التى يصعب قياسها مثل الشعور بالمسئولية، المبادأة، التفكير الابتكارى، الجودة... إلى آخره، نظراً لارتباطها الوثيق بمستوى الأداء ذاته.

أنماء الأداء:

حتى يمكن تقييم أداء أي فرد فإن هذا يتطلب ضرورة مقارنة أدائه الفعلى بشيء ما يمكن تعريفه بلفظ "الأداء النمطى" يمكن اعتبار توصيف الوظائف بمثابة نقطة بداية منطقية فى تحديد أنماط الأداء النمطى، حيث يوضح هذا التوصيف ما يجب على شاغل الوظيفة القيام به. وعليه، فإن هذا التوصيف يصلح بالنسبة لتلك الوظائف التى تخضع له بشكل حرفى. أما بالنسبة للوظائف الأخرى التى يصعب وضعها بشكل دقيق مثل الوظائف الفنية والإدارية فقد يكون من الأفضل لكل من الرئيس والمرؤوس الاتفاق على معايير الأداء .

الأداء والقدرات المحتملة :

قد تهدف بعض برامج قياس الأداء إلى تقييم القدرات الكامنة فى الفرد وذلك بجانب أدائه الفعلى الحالى. إلا أن استخدام تقييم الأداء لهذا الغرض يتطلب الكثير من المعرفة المتخصصة في مجال القياس وذلك من جانب القائم بعملية القياس .

قد تؤدى طريقة تصميم بعض الوظائف داخل المنظمة إلى عدم إيجاد الفرصة المناسبة لشاغليها على إبراز طاقاتهم الكامنة، ومن هنا فإن قياس الطاقات المحتملة أمر أساسى. إلا أن قياس هذه الطاقات الكامنة لا يتم من فراغ وإنما يجب أن يرتبط بنوع الوظيفة أو العمل الذى يمكن للفرد المعين أن يؤديه .

المسئولية عن تقييم الأداء :

من الشائع في معظم المنظمات على اختلاف أنواعها أن تقع مسئولية تقييم الأداء الخاصة بالمرؤوسين على عاتق رؤسائهم المباشرين وذلك افتراضاً أن الرئيس المباشر هو الشخص المسئول عن تحديد أهداف إدارته وعن توزيع واجبات العمل ثم مراقبة التنفيذ الفعلى لها .

مما سبق يتضح ان المسؤلية الخاصة بتقييم أداء المرؤوسين قد لا تكـــون بالضرورة المسئولية المباشرة للرئيس المباشر. وبصفة عامة فإنه كلمـــا تعـــددت أساليب التقييم كلما أدى ذلك إلى توفير عنصر الدقة والموضوعية في التقييم فـــى النهاية. أضف إلى ذلك أن انتشار المسئولية المشتركة عن التقييـــم تؤكـــد أهميـــة العلاقة الإيجابية التى يجب أن تتوافر بين إدارة الأفراد وباقى الإدارات الأخـــرى بالمنظمة.

طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من الطرق التى تستخدم فى تقييم الأداء والتي يمكن حصرهـــا فى الطرق التالية:

- التقدير.
- المقارنة والتى تشمل الترتيب والتوزيع الإجبارى.
- القوائم والتى تشمل القوائم المرجحة والاختيار الإجبارى.
- الوقائع الحرجة.
- المراجعة الميدانية.
- المقال المفتوح.
- التقييم الجماعي.
- التقييم بالنتائج.

وفيم يلى عرض سريع لمحتويات هذه الطرق:

١ ــ طريقة التقدير Rating Scales

تعتبر هذه من أقدم الطرق وأكثرها انتشاراً وتتكون مـــن مجموعـــة مـــن المقاييس يتم استخدامها فى تقييم الأداء. وقد تأخذ هذه المقـــاييس شـــكل النمـــوذج المطبوع الذى يتضمن عدداً من الخصائص التى يجب قياسها بالنسبة لكل فرد على حده . فبالنسبة لعمالة الإنتاج المباشرة فإن هذه الخصائص عادة ما تنصب على كـم الإنتاج، المعرفة بالعمل، التعاون، المبادأة، وتحمل المسئولية. أما بالنســـبة للعمالـــة

الإدارية فإن مثل هذه الخصائص عادة ما تنصب على القدرات التحليلية، الحسم، القدرات الابتكارية, القيادة، المبادأة، التنسيق، والأداء الفعلى.

هذا ويتم قياس كل خاصية من هذه الخصائص باستخدام مقياس مكون من عدد من النقاط يمثل أحد أطرافه الحد الأدنى، ويمثل الطرف الآخر الحد الأقصى؛ حيث تمثل النقاط المتوسطة نوعاً من التدرج بين الحد الأدنى والأقصى، ويعرف هذا المقياس باسم المقياس المستمر، ومن الناحية الأخرى فقد يأخذ هذا المقياس شكلاً غير مستمر وذلك بأن يتم التعبير عن النقاط الدنيا والقصوى والمتدرجة بمجموعة من المربعات المنفصلة عن بعضها البعض.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة الفهم والتطبيق أيضاً، كما أنها تتميز بسهولة وأمكانية التحليل الإحصائى لنتائجها وإجراء المقارنات بين مختلف المرؤوسين، إلا أن هناك عدداً من مواطن الضعف التى تتصف بها هذه الطريقة. يتمثل أحد هذه العيوب في أن الفرق بين أية درجتين متتاليتين قد لا يكون له دلالة على الإطلاق، فعلى سبيل المثال لا يمكن الجزم بأن المرؤوس الذي يحصل على ٧٨ درجة هو أقل كفاءة بالضرورة من زميله الذى يحصل على ٧٩ درجة. كذلك يعاب على هذه الطريقة أن نتائجها قد تكون مضللة نتيجة لاستخدام طريقة المتوسط العام في الحكم على أداء المرؤوس، بحيث يمكن تعويض الدرجة المنخفضة على إحدى الخصائص بأخرى مرتفعة على خاصية أخرى، بمعنى آخر، فإن هذه الطريقة تفشل فى إعطاء الصورة الإجمالية عن هذا الأداء. وأخيراً، فإنه يعاب على هذه الطريقة أنها متحيزة حيث يميل الرؤساء إلى تقييم مرءوسيهم بأعلى مما يستحقونه على معظم الخصائص نظراً لارتباط مثل هذا التقييم في النهاية بمقدار العلاوات التي يمكن منحها لهم . وبمعنى آخر فإن هذا التحيز يرتبط بأهداف التقييم ذاته، فإذا كان الهدف هو منح العلاوة فإن التقييم عادة ما يتحيز تجاه الحد الأقصى من المقياس، أما إذا كان الهدف هو اختيار المرءوسين ذوي الأداء الضعيف لبرامج التدريب، فإن العكس هو الصحيح، أن التقييم يتحيز تجاه الحد الأدنى من المقياس.

٢ ـ طريقة المقارنة:

تستخدم طريقة المقارنة بهدف تلافي بعض العيوب السابق ذكرها في طريقة التقدير، وتتضمن هذه الطريقة طريقتين من التقييم وهما؛ طريقة الترتيب وطريقة التوزيع الإجباري.

طريقة الترتيب:

تنطوي هذه الطريقة على قيام الرئيس المباشر بترتيب جميع مرؤوسيه من وجهة نظر إجمالية وفقا لمستويات أدائهم. وبالتالى، فإن هذه الطريقة تؤدي في النهاية إلى ترتيب جميع المرؤوسين ابتداء من الأكفأ حتى الأقل كفاءة، أو العكس.

وعادة ما يتم الترتيب بأن يقوم الرئيس بتحديد أحسن فرد من أفراد المجموعة وكذلك أسوأهم، وإعطاء الأول الترتيب رقم (١) والثاني الترتيب الأخير، ثم يقوم مرة ثانية باختيار الأحسن والأسوأ من باقي أفراد المجموعة وإعطاء الأول الترتيب رقم (٢) والثاني ترتيب قبل الأخير، ثم يقوم بتكرار نفس الرئيس بترتيب مرؤوسيه في شكل مجموعات مثل مجموعة الممتازين ومجموعة الجيدين، ومجموعة المتوسطين ... وهكذا. كذلك قد يقوم الرئيس بمقارنة كل مرؤوس باقي المرؤوسين داخل المجموعة ويستمر في عمل ذلك حتى ينتهي من تقييمهم جميعا، أي ترتيبهم ابتداء من الأول وحتى الأخير.

وبالرغم من دقة نتائج مثل هذا الأسلوب إلا أنه يتطلب الكثير من الجهد والوقت، ومما يعيب هذه الطريقة أنها وإن كانت تقوم بترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا أو ترتيبا تصاعديا، إلا أنها لا تقيس الفروق بينهم. فعلى سبيل المثال قد يكون الفرق بين الأول والثاني أقل أو أكبر بكثير من الفرق بين الثاني والثالث. كذلك يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد.

طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى تخليص الرئيس من التحيز في عملية التقييم (الميل إلى تقييم المرؤوسين عند الحد الأدنى أو الحد الأقصى للمقاييس المستخدمة). لذلك فإن هذه الطريقة تقوم على ضرورة توزيع تقييم أداء الرئيس للمجموعة بشكل يتفق مع منحنى التوزيع الطبيعي، حيث يجب تخصيص ١٠% من أفراد المجموعة عند الحد الأقصى للمقياس، ثم تخصيص ٢٠% في المنطقة الأعلى من المتوسطة ثم تخصيص ٤٠% منهم في المنطقة المتوسطة ثم ٢٠% في المنطقة الأقل من المتوسطة، ثم الباقي وقدره ١٠% عند الحد الأدنى للمقياس. وتعتبر هذه الطريقة مقبولة من وجهة النظر المنطقية حيث لا يتوقع أن يكون جميع أفراد المجموعة الواحدة على درجة واحدة من الكفاءة. وبالرغم من ذلك فإن هذا المنطق قد لا يكون مقبولاً من حيث طبيعة أداء المرؤوسين داخل المنظمة المعنية ذلك أن منحنى التوزيع الطبيعي يقوم على أساس الاختيار العشوائي للأفراد، أما الأفراد العاملين في منظمة ما فإن اختيارهم لا يخضع لهذا الأسلوب العشوائي باعتبار أنها عينة مختارة وليست عينه عشوائية، الأمر الذي يجعل أداء أفرادها غير متوافق بالضرورة مع فكرة التوزيع الطبيعي. أضف إلى ذلك أيضاً أن صغر حجم هذه المجموعات من المرؤوسين قد لا تجعلها صالحة على الإطلاق لتطبيق فكرة منحنى التوزيع الطبيعي عليها.

٣ ـ طريقة القوائم :

تشتمل هذه الطريقة على طريقتين وهما؛ طريقة القوائم المرجحة، وطريقة الاختيار الإجباري.

طريقة القوائم المرجحة :

تنطوي هذه القوائم على عدد كبير من العبارات التي تصف أنواعاً ومستويات مختلفة من الأنماط السلوكية في مجال العمل، حيث يتم إعطاء كل عبارة من هذه العبارات وزناً أو قيمة معينة . وعند إجراء التقييم يقوم الرئيس

بوضع علامات على جميع العبارات التي تصف وبدقة السلوك الخاص بالمرؤوس موضع التقييم. ولاشك أن إعداد مثل هذه القائمة أمر يتطلب الكثير من الجهد والمعرفة الدقيقة بالعمل والأنماط السلوكية المرتبطة به حتى يتم كتابة عدد كبير منها، حيث تقوم مجموعة من الحكام بعد الملاحظة الفعلية للأنماط السلوكية في مجال العمل باختيار تلك العبارات التي تنطبق عليها، أي تلك التي تصف هذه الأنماط السلوكية بدقة بعد ذلك يتم تصنيف هذه العبارات في شكل مجموعات لتعبر عن التدرج في مستوى الأداء كنوع من التعبير عن الأداء (من مستوى الضعيف إلى مستوى الممتاز)، ثم يتم إعطاء أوزان محددة لكل منها وفقاً لهذا التصنيف. وبالرغم من الموضوعية التامة التي تنطوي عليها هذه الطريقة نظراً لتركيزها على السلوك المرتبط بالعمل فقط، إلا أنها تتطلب الكثير من الوقت والمجهود والمعرفة الفنية في الإعداد لها.

طريقة الاختيار الإجباري:

قام فريق من علماء النفس في الحرب العالمية الثانية بوضع طريقة الاختيار الإجباري كأسلوب لقياس أداء العسكريين في الجيش الأمريكي. ومنذ ذلك الوقت فقد قامت بعض المنظمات المدنية باستخدامه في تقييم أداء مرءوسيها. تتطلب هذه الطريقة ضرورة عمل نموذج خاص لكل مجموعة محددة من الوظائف (أي أن هذا النموذج ليس نموذجاً عاماً يمكن استخدامه لتقييم الأداء المرتبط بأية وظيفة)، بحيث يتضمن مجموعات من العبارات والتي عادة ما تتكون كل منها من أربعة عبارات بحيث تبدوا عبارتان منهما إيجابيتين وبحيث تبدوا العبارتين الباقيتين سلبيتين.

هذا ويقوم الرئيس أو الشخص المختص بالتقييم باختيار عبارتين من العبارات الأربع بحيث تكون إحداها أكثرهم قرباً في وصفها لأداء المرؤوس وبحيث تكون الثانية أقلهم قرباً وأكثرهم بعداً في وصفها لأدائه.

وحقيقة الأمر هي أن إحدى العبارتين الإيجابيتين تعبر عن الأداء الجيد في حين تعبر الأخرى عن الأداء الضعيف بالرغم من الصياغة الإيجابية لكليهما. كذلك فإن إحدى العبارتين السلبيتين تعبر عن الأداء الجيد في حين تعبر الأخرى عن الأداء الضعيف بالرغم من الصياغة السلبية لكليهما. وحيث أن هذه المعلومة غير معطاة للرئيس فإنه يمكن التوصل إلى تقييم موضوعي للأداء خال من التحيز وعليه، فإن التقييم النهائي ــ أي التعبير الرقمي عن العبارات المختارة ــ يتم بمعرفة طرف آخر محايد وهو أحد الأفراد المسئولين في إدارة الأفراد . وبمقارنة هذه الطريقة بطريقة الترتيب فإنها تعتبر أقلهم تحيزاً كما أنها تعتبر أكثرهم دقة، إلا أن هذه الطريقة تتصف بالصعوبة وبضرورة توافر المعرفة المتخصصة في الإعداد لها.

٤ ــ الوقائع الحرجة:

يعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة حيث يتطلب ضرورة أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة السلبي منها والإيجابي والتي تعبر عن الكفاءة أو انعدامها في أداء المرؤوس لعمله. هذا ويتم تدوين هذه الوقائع في سجل مقسم بشكل يتضمن العديد من الخصائص المرتبطة بالأداء مثل؛ القدرة على الحكم على الأمور، القدرة على التعلم، القدرة على اتخاذ القرار، الدقة في العمل، المسئولية، المبادأة ... وهكذا.

ولا شك أن كفاءة هذا الأسلوب تعتمد على ضرورة قيام الرئيس بتدوين تسجيلاته يومياً . كذلك يقدم هذا الأسلوب أساساً موضوعياً لإجراء الحوار الموضوعي مع الفرد موضع التقييم وذلك نظراً لخلوه من التعميم والعبارات الغامضة، ولا شك أن المناقشة تعتبر أكثر فاعلية إذا ما انصبت على تقييم الوقائع وليس على التقييم الشخصي للرئيس لها. كذلك فقد يعتبر هذا الأسلوب طريقة من الطرق التي تستخدم لتنمية القدرات الذاتية للمرؤوس أكثر من كونه أسلوباً لتقييم الأداء.

ومما يؤخذ على هذه الطريقة أنها قد تؤدي إلى الإشراف المباشر واللصيق من الرئيس على مرؤوسيه، كذلك فإنها قد تؤدي إلى نوع من التخوف من جانب المرؤوسين نظراً لقيام الرئيس بتسجيل كل شيء في السجل الخاص بكل منهم، وهو أمر يشابه العمل البوليسي .

٥ ـ المراجعة الميدانية:

يتصف هذا الأسلوب بعدم قيام الرؤساء بملأ أية نماذج, بل يتم عمل مقابلات لهم من جانب أحد المسؤولين في إدارة الأفراد حيث تنصب المقابلة على الاستفسار عن كافة المعلومات الخاصة بكل مرؤوس لديهم مثل؛ كيفية الأداء، مستوى الأداء وما إلى ذلك، وتؤدي هذه الطريقة إلى إعفاء الرئيس من عبء العمل الكتابي الخاص بتقييم مرؤوسيه في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى إثارة اهتمام الرؤساء بموضوع تقييم الأداء، في نفس الوقت الذي تعتبر فيه أسلوباً موضوعياً نظراً لقيام إدارة الأفراد بإحكام عملية الرقابة على هذا الموضوع .

٦ ـ المقال المفتوح :

لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام أية مقاييس أو قوائم محددة لأنها تتطلب قيام الرئيس بكتابة مقال يتضمن كافة انطباعاته عن كل مرؤوس، وقد تقوم الإدارة بتصميم نموذج يحتوي على مجرد تقسيمات أساسية للخصائص المطلوب قياسها. ويتطلب هذا الأسلوب ضرورة أن يكون الرئيس قادراً على الملاحظة الدقيقة لما يجري حوله، كما يجب أن تتوافر لديه القدرة على تحليل ما يراه، ومن الناحية الأخرى فإن هذه الطريقة تتطلب الكثير من وقت عمل هذا الرئيس وذلك بجانب ضرورة توافر القدرة على الكتابة ذاتها.

٧ ـ طريقة التقييم الجماعي :

تتضمن هذه الطريقة أن يتم تقييم أداء المرؤوسين بواسطة جماعة من الرؤساء الملمين بعمل المرؤوس سواء في الوقت الحاضر أو الماضي على أن يكون الرئيس المباشر أحدهم. وعادة ما يتم اتباع هذا الأسلوب في الحالات التي

يرتبط بها تقييم الأداء بالتدريب أو الترقي أو إقرار منح العلاوات، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المناسبة لتقييم أداء العمالة الإدارية.

٨ ـ التقييم بالنتائج :

ويعتبر هذا الأسلوب من أحدث أساليب التقييم في المنظمات. ويهدف هذا الأسلوب إلى التغلب على معظم الصعوبات التي تعترض كل أساليب التقييم السابق الإشارة إليها، كما أنه يقوم على رؤية جديدة في الإدارة حيث أنه يهدف إلى تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك توفير مناخ العمل المناسب والملائم للانطلاق. **ويمكن تلخيص المعالم الأساسية لهذه الطريقة فيما يلي:**

- أن يجتمع الرئيس والمرؤوس معاً للاتفاق على واجبات الوظيفة وسلطاتها.
- أن يقوم المرؤوس بوضع الأهداف المرتبطة بأدائه بالتعاون مع رئيسه. هذا ويقوم الرئيس أيضاً بإرشاد المرؤوس في وضع تلك الأهداف التي تتفق وقدراته والتي تتفق أيضاً مع احتياجات المنظمة.
- أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها.
- يقوم كل من الرئيس والمرؤوس من وقت لآخر بالاجتماع سوياً لتقييم درجة نجاح المرؤوسين في تحقيقه لأهدافه ، الأمر الذي قد يؤدي إلى إحداث بعض التعديلات في الأهداف الموضوعة.
- يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مرءوسه وذلك بإعطاء المساعدات المستمرة والتي تساعده على تحقيق أهدافه.
- وفي نفس الوقت فإن دور الرئيس ينحصر أساساً في مساعدة المرؤوس على تحقيق أهدافه بدلاً من الدور التقليدي والخاص بإصدار الأحكام عليه.
- تركز هذه الطريقة على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعة وليس على الحقائق والسمات الفردية للفرد موضع التقييم.

المشاكل المرتبطة بالتقييم :

نظراً لأن التقييم يتم عمله بمعرفة البشر فقد ينطــوي علـــى الكثـــير مـــن الأخطاء الواضحة وأوجه القصور. وهناك عدد شائع من المشـــاكل التـــي ترتبـــط بتقييم الأداء سوف نتعرض لها بإيجاز على النحو التالي :

١ ــ التعميم :

ينتج التعميم عن الميل الطبيعي للأفراد القائمين بعملية التقييم على التـــأثر ببعض جوانب التقييم دون البعض الآخر. وبمعنى آخر فقد يـــؤدي الحكـــم علـــى خاصية واحدة إلى تعميم هذا الحكم على باقي الخصائص .

٢ ــ اللين والتشدد :

يميل بعض الرؤساء إلى الليونة أو التشدد في الحكم على مرؤســـيهم، أي أنهم يقومون بإعطاء تقديرات منخفضة أو مرتفعة على طول الخط. وقد ينتج هـــذا الخطأ نتيجة لعدم إلمام الرؤساء بمعايير التقييم أو نتيجـــة لتفســـيراتهم الشـــخصية لسلوك المرؤوسين. هذا ويمكن التغلب على هذه المشكلة وذلك من خلال تدريـــب الرؤساء على ممارسة عملية التقييم ذاتها.

٣ ــ الحلول الوسط :

يميل بعض الرؤساء إلى عدم تقييم المرؤوسين عند طرفي المقياس وبذلـــك ينحازون في عملية التقييم بتقييم المرؤوسين عند المنطقة المتوسطة مـــن المقيـــاس المستخدم وذلك حتى يرضى كلاً من المرؤوس والإدارة ذاتها، وحتى يكونوا فـــي منطقة الأمان أو عدم المؤاخذة من كلا الطرفين.

٤ ــ التحيز :

لا شك أن شعور الرئيس تجاه المرؤوس يؤثر بشكل كبير على تقييمه لـــه.. ويتضح مثل هذا التحيز بشكل خاص في حالة ما إذا كان الأسلوب المستخدم فـــي التقييم غير موجود أصلاً أو غير واضح المعالم.

٥ ـ المؤثرات التنظيمية :

عادة ما يتأثر الرؤساء حين تقييمهم لمرؤسيهم ببعض الاعتبارات التنظيمية المتمثلة في الهدف أو الأهداف المرتبطة بالتقييم. فإذا كان الهدف الرئيسي هو إقرار العلاوات أو الترقيات فإن الرؤساء يميلون إلى التحيز لصالح مرؤوسيهم أما إذا كان الهدف هو تنمية العاملين وتدريبهم فإن الرؤساء يميلون إلى التركيز على مساوئهم. كذلك إذا كانت الإدارة تستهدف الاستغناء عن بعض العاملين فإن الرؤساء يميلون إلى إعطائهم أقل مما يستحقون تجاوباً مع الإدارة. كذلك قد يلجأ بعض الرؤساء إلى التحيز لصالح المرؤوسين حين التقييم حتى يعطوا إدارة المنظمة انطباعاً بحسن إدارتهم لمرءوسيهم .

التدريب

التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد أو الأفراد على أداء العمل، وبذلك فإن التدريب يختلف عن التعليم، فحيث نجد أن التعليم يهدف إلى إعطاء مجموعة المعارف الأساسية التي تجعل الفرد صالحاً لأن يكون عضواً في المجتمع، نجد أن التدريب يقوم بإعطاء الفرد مجموعة القدرات اللازمة لأداء العمل، أي أن التدريب يبدأ بالعمل في حين يبدأ التعليم بالفرد ذاته.

وعلى ذلك فسوف نعالج هذا النشاط من عدة نواحي وهي، طرق التدريب والتنمية، وأنواع برامج التدريب والتنمية، النواحي التنظيمية للتدريب، والتقييم العام لهذه الوظيفة.

أولا: طرق التدريب والتنمية

هناك الكثير من الطرق التي يمكن استخدامها في تدريب العاملين على كافة المستويات نوجز أهمها فيما يلي:

١- طريقة تحليل الإدارة:

ويقصد بها الحصر والتحليل المنظم لأفراد الإدارة بالمنظمة، إداريين ومشرفين وفنيين، بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الحالية واحتياجاتهم التدريبية والشخصية بالإضافة إلى دراسة وافية لجميع وظائفهم بحيث يمكن في النهاية التوفيق بين الفرد والوظيفة.

٢- طريقة الخبرة الإرشادية:

ويقصد بها التدريب في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تدريب المرؤسين وتنميتهم بإعطائهم الخبرة التي ترشدهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب العمل. وتتمثل هذه الخبرة في أشياء كثيرة مثل: واجبات العمل اليومية، وبعض الواجبات الخاصة، عرض بعض المشاكل التي يجب حلها، المشاركة في

الاجتماعات، الاشتراك مع فرق العمل، القيام ببعض البحوث، كتابة بعض التقارير إلى آخره.

وبالتالي تصبح مسئولية الرئيس محصورة في تقديم هذه الخبرات وتنظيمها وترتيبها بحيث تتدرج من الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة حتى يمكن للمرؤوس أن يكتسب هذه الخبرات بطريقة متدرجة مع مرور الوقت.

٣- طريقة الاجتماعات:

وهي من أقدم الطرق المستخدمة في التدريب والتنمية وتهدف أساساً إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة الديمقراطية من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لما يتم تعلمه. وقد يعتبر البعض هذه الطريقة وسيلة لحَل المشكلات وليست أداة للتدريب لأن مثل هذه الاجتماعات عادة ما تعقد حينما تظهر بعض المشاكل الإدارية حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها لها. ولكن بغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل معينة، إلا أنها يمكن النظر إليها باعتبارها طريقة للتدريب والتنمية إذا استخدم رئيس الاجتماعات مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعليم للأعضاء.

٤- التمرير على الأعمال:

ويقصد بها الحركة المخططة للأفراد من وظيفة لأخرى بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتنويعها. كذلك فإن طريقة التمرير على الأعمال لا تهدف إلى مجرد العلم بالشيء بل تهدف إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بأن يتحمل مسئوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده.

٥- الإدارة المتعددة:

ويقصد بها إدارة المنظمة من خلال جماعات منظمة بطريقة رسمية بدلاً من الاعتماد على عدد قليل من أفراد الإدارة، ومثل هذه الجماعات قد توجد في شكل مجالس مساعدة مثل مجلس المبيعات أو الإنتاج.

٦- تمثيل الأدوار:

وتهدف هذه الطريقة إلى أن يلعب كل شخص دورا مختلفا عن دوره وبذلك يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك. فالطفل الذي يلعب دور الأب يحاول أن يسلك كما يسلك الأب وبذلك يتعلم والمرؤس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه، والطالب الذي يلعب دور أستاذه يتعلم أيضاً مدى الصعوبات التي تنطوي عليها عملية التعليم.... إلى آخره.

وفي مجال التدريب عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث يلعب كل متدرب دوراً محدداً، فإذا أجاد كل متدرب دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه، الأمر الذي يؤدي به إلى أن يتعلم الكثير.

٧- دراسة الحالات:

تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتدربين من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل ومن أشهر الحالات المستخدمة في التدريب تلك الحالات التي نبعت من جامعة هارفارد الأمريكية وقد بدأت هذه الجامعة في استخدام الحالات في دراسات القانون، ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال، وتتميز هذه الحالات بأنها واقعية إلا أنه يعاب عليها أنها قديمة، وبالتالي لا تعبر عن حقائق ومتغيرات العصر الذي نعيشه.

ومن المدارس الشهيرة أيضاً في استخدام هذه الطريقة مدرسة وارتون الأمريكية، وتتميز حالاتها بأنها أكثر معاصرة. وبالتالي، فإنه يمكن مقارنة الحلول التي يقترحها المتدربون بالحلول التي توصلت إليها المنظمات التي كتبت عنها الحالة. وكأسلوب تدريبي فإن الحالة قد لا تكون بالضرورة واقعية إذ تجد في كثير من الأحيان أنه يمكن كتابة حالات افتراضية وإعطائها للمتدربين.

٨- تدريب الحساسية:

تهدف هذه الطريقة إلى محاولة تغيير اتجاهات الأفراد وذلك بوضعهم في الموقف الذي يتيح لهم رؤية عيوبهم وانعكاساتهم السلبية على الآخرين حيث تبرز أهمية التغيير وضرورته. وعلى الرغم من أن الفرد لازال هو الطرف الذي يقرر

لنفسه ما إذا كان يجب عليه أن يتغير أم لا، إلا أن هذه الطريقة يمكن أن تتيح لــه التعرف على عيوبه من خلال رؤية الآخرين له.

٩- المحاضرة:

يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التدريب ولازال يستخدم حتى يومنا هذا على الرغم من الاعتراضات التي تثار حوله لكونه أسلوباً خالياً من عنصر المشاركة بين المدرب والمتدرب. ويمكن تعريف المحاضرة بأنها عملية تقديم المعلومات والبيانات بشكل يتم إعداده مسبقاً بهدف نقل هذه الرسالة إلى المتدربين.

وإذا كانت المحاضرة أسلوباً مملاً أحياناً، إلا أن ذلك لا يرجع إلى نقص المشاركة من جانب الدارسين بقدر ما يرجع إلى المحاضر نفسه، وهناك الكثير من العوامل التي تؤثر على درجة فاعلية المحاضرة كأسلوب للتدريب يمكن إجمالها فيما يلي:

هناك عدد من المعالم والمكونات التي تميز المحاضرة الجيدة **يمكن إيجازها فيما يلي:**

- أن تثير دوافع الدارسين على التعلم.
- أن تكون منظمة وواضحة للغاية ومترابطة الأجزاء في تسلسل منطقي.
- أن تتوافق مع نوعية الدارسين وخبراتهم ومستواهم.
- أن تعتمد على أسلوب شيق وجذاب.

١٠- التعليم المبرمج:

وهو التدريب الذي يهتم بإعداد المادة التدريبية الخاصة بالبرنامج بشكل يسمح بتقديمها تدريجياً من المستوى الأكبر سهولة إلى المستوى الأكثر صعوبة، بحيث يجب على المتدرب أن يعطي استجابة ما تدل على درجة استيعابه عند نهاية كل خطوة أو جزء من المادة. وقد تكون هذه الاستجابة إجابة لسؤال ما أو اختيار الإجابة الصحيحة من بين مجموعة من الإجابات أو ملء الفراغ بكلمة أو كلمات مناسبة.

١١- المباريات الإدارية:

تعتبر المباريات الإدارية أسلوباً ديناميكياً للتدريب يقوم على فكرة استخدام النماذج بما في ذلك من العلاقات الرياضية المختلفة حيث يطلب من اللاعبين تقديم تقارير أداء في فترات زمنية محددة وتستخدم المباريات الإدارية لتحقيق العديد من الأهداف مثل اكتساب الخبرة دون التعرض للمخاطر المادية التي ترتبط بالقرار الخاطئ في واقع الحياة.

ويركز أسلوب المباريات الإدارية بصفة أساسية على المواقف التي تتحدد عوائدها من واقع تصرفات الآخرين وقراراتهم. فنجد على سبيل المثال أن الأسعار وبالتالي العوائد التي تحددها منظمة ما لمنتجاتها تتوقف على الأسعار التي يقوم المنافسون بتحديدها للمنتجات المماثلة. وعليه تنحصر المشكلة في اتخاذ القرار الأمثل في ضوء توقعات متخذ القرار عن القرارات التي سوف يتخذها الآخرون والتي يمكن أن تؤثر على قراره.

ثانياً: أنواع برامج التدريب والتنمية

هناك الكثير من أنواع برامج التدريب والتنمية يمكن إيجاز معظمها فيما يلي:

١- برامج التنمية الإدارية:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية مهارات القيادة لدى أفراد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالمنظمة، وكذلك تنمية القدرة على التنسيق المناسب عن طريق النظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق وكيفية مواجهة التحديات. وعلى ذلك فإن هذه البرامج تهدف إلى تجديد الآراء والمفاهيم التي عادة ما تتقادم بفعل عامل الزمن.

٢- برامج الإدارة الإشرافية:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات أفراد الإدارة الإشرافية من خلال تزويدهم بما هو جديد في مجالات المعرفة المختلف. وتأخذ هذه البرامج أشكالاً عدة مثل؛ التدريب في مكان العمل، التمرير على الوظائف المختلفة، الالتحاق ببعض المعاهد المتخصصة إلى آخره.

وينحصر الفارق الأساسي بينها وبين برامج التنمية الإدارية في أن الأخيرة تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة برسم السياسات العامة للمنظمة في حين أن برامج الإدارة الإشرافية تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذه السياسات.

٣- برامج المتدربين الإداريين:

تعمل هذه البرامج على اجتذاب خريجي الجامعات أو من هم على وشك التخرج وإلحاقهم ببرامج تدريبية غير رسمية بحيث يمكن تعيينهم في وظائف إدارية بعد انتهاء التدريب ووفقاً للشروط الملائمة لكلا الطرفين. وعادة ما تشمل هذه البرامج خلفية عامة عن المنظمة وكذلك بعض الأعمال المحددة لزيادة خبرات هؤلاء الدارسين . كذلك تتضمن هذه الطريقة إلحاق كل متدرب بقسم أو إدارة معينة لتنمية بعض الخبرات المتخصصة فيهم.

٤- برامج التثقيف العام:

تهدف هذه البرامج إلى تلبية احتياجات الأفراد من النواحي الاجتماعية والترفيهية، أي أنها برامج مكملة للبرامج التخصصية التي ترتبط بأداء العمل، تهدف برامج التثقيف العام إلى تنمية كل ما يتعلق بتكوين المواطن الصالح في كل المواقع حيث تتعدد هذه البرامج لتشمل كثيراً من نواحي النشاط المختلفة مثل فن الديكور والتصميم والأدب وأشغال الزخرفة والتصوير والتمريض والإسعاف الأولي والحرف اليدوية المختلفة.

٥- برامج التكيف:

وتهدف هذه البرامج عادة إلى زيادة قدرة العاملين على التكيف مع المنظمة التي يعملون بها.

٦- برامج تنمية المهارات:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة، وهي وظائف عادة ما تتصل بالقيام بعمليات أو انشطة محدودة لا تتطلب الكثير من المعرفة الفنية.

٧- البرامج التخصصية:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على اداء وظائف فنية محددة. وعادة ما توجه هذه البرامج إلى تنمية الكثير من المهارات الفنية المتخصصة مثل برامج تدريب المحاسبين ومهندسي ضبط الجودة والعاملين بالشئون القانونية والعاملين بشئون الأفراد. إلى آخره.

٨- برامج المهارات السلوكية:

تهدف هذه البرامج إلى تزويد المتدربين بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري ومحدداته. ويرجع السبب في ذلك إلى إن المعرفة المتخصصة وحدها لا تكفي لرفع مستوى الأداء، ذلك أن الأداء يرتبط أيضا بالقدرة على تفهم العنصر البشري القائم بالعمل. ولا شك ان مثل هذه البرامج يجب أن توجه إلى كل العاملين بالمنظمة، وخصوصاً أولئك الذين يشغلون مراكز رئاسية وعلى جميع المستويات، ذلك أن نجاح أي رئيس في تحفيز مرؤسيه عى الأداء الجيد يرتبط بقدرته على إحداث التأثير المطلوب عليهم والذي يرتبط بقدرته على تفهم أنماطهم السلوكية المختلفة.

ثالثا: النواحي التنظيمية الخاصة بالتدريب

هناك عدة أشكال تنظيمية تأخذها عملية التدريب تتدرج من البساطة إلى التعقد و هي:

- أن يتولى الرئيس المباشر القيام بالتدريب دون أية مساعدة خارجية.
- أن يتولى مساعد الرئيس المباشر القيام بالتدريب دون أية مساعدة خارجية.
- أن يتولى الرئيس المباشر القيام بالتدريب بمساعدة متخصصين في هذا المجال.
- أن يتولى أحد الخبراء المتخصصين في مجال التدريب هذه المهمة بناء على دعوة مباشرة من الرئيس المباشر.
- أن يتولى القيام بمهمة التدريب جهاز متخصص خارجي كأحد مراكز التدريب.

إن المفاضلة بين البدائل السابق ذكرها تتوقف على عدد من العوامل أهمها:

- عدد العاملين بالمنظمة.
- عدد من يراد تدريبهم.
- مدى توافر الكفاءات التدريبية للرؤساء المباشرين داخل المنظمة.
- تكلفة عملية التدريب داخل المنظمة مع مقارنتها بتكلفة التدريب الخارجي.
- مدى توافر المرونة اللازمة لدى مراكز التدريب ومعاهده الخارجية للوفاء باحتياجات المنظمة المعنية.
- مدى توافر الإيمان والوعي الحقيقي بأهمية التدريب لدى العاملين بالمنظمة وخاصة أفراد الإدارة العليا و الوسطى.

سواء تم التدريب داخل المنظمة أو خارجها فإن الأمر يحتاج فى كلا الحالتين إلى ضرورة إنشاء وحدة تنظيمية يطلق عليها (إدارة أو قسم التدريب) ولا شك أن حجم هذه الوحدة ومستواها التنظيمى داخل المنظمة يتوقف على حجم الأنشطة التى سوف تتولاها وكذلك على حجم المنظمة وطبيعة أعمالها.

رابعا: النواحى الفنية الخاصة بالتدريب

تتلخص النواحى الفنية المرتبطة بالتدريب فى مجموعة من الخطوات يمكن إيجازها على النحو التالي:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية:

ويقصد بذلك تحديد الأعداد والنوعيات من العاملين الذين يراد تدريبهم حتى يمكن إكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لرفع درجة فاعلية المنظمة. وعليه فإن مجرد تحديد الأعداد والنوعيات من العاملين لا يعتبر كافياً فى حد ذاته، وإلا أصبح التدريب هدفاً فى حد ذاته، ذلك أنه يجب الربط بين هذه الأعداد والنوعيات من ناحية وبين المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لتطوير المنظمة من ناحية أخرى، وفى هذه الحالة يصبح التدريب وسيلة لزيادة الفاعلية الكلية للمنظمة.

ويمكن تحديد احتياجات التدريب بعدة طرق، حيث يستطيع الرئيس المباشر القيام بحصر احتياجات الإدارة أو القسم من خلال إلمامه بمزايا كل من يعملون معه وعيوبهم، كما أنه يمكن القيام بذلك العمل بطريقة أكثر موضوعية من خلال التحليل الدقيق لتقارير تقييم الأداء، كما يمكن أيضاً حصر الاحتياجات التدريبية من خلال العاملين أنفسهم وذلك بسؤال كل منهم عن نقاط الضعف التى يود التغلب عليها للارتفاع بمستوى أدائه، كذلك فإنه يمكن معرفة الاحتياجات من خلال تحليل بعض المؤشرات المرتبطة بالعمل مثل انخفاض معدلات الإنتاج. وارتفاع نسب استخدام المواد وزيادة معدلات أعطال الآلات... إلى آخره. وأخيراً يمكن التعرف

على الاحتياجات التدريبية أيضاً من خلال الملاحظة الخارجية لكيفية أداء العاملين لعملهم.

٢ – تصميم الدورات التدريبية:

ويقصد بذلك التحديد الدقيق لمضمون أو محتوى الدورة ذاتها، الأمر الذى يرتبط ارتباطاً وثيقاً باحتياجات التدريب، كما يرتبط بعدة أشياء أخرى كالفترة الزمنية للدورة وعدد المتدربين ومكان عقد الدورة واشتراطات الترشيح إلى آخره.

وبطبيعة الحال فإنه لا يمكن كتابة محتوى أى دورة تدريبية من فراغ نظراً لارتباطها بالهدف الذى يكمن وراءها، كما أنه لا يمكن الفصل بين محتوى الدورة من ناحية وبين الأسلوب الذى يستخدم فيها من ناحية أخرى.

٣– البرمجة الزمنية للدورات:

فيما يتعلق بالدورات الداخلية بالمنظمة أو التى يعقدها مركز متخصص بها فإن الأمر يحتاج إلى ضرورة عمل جدولة زمنية لكافة البرامج على مدار العام. ولاشك أن للجدولة الزمنية عدة مزايا يمكن إجمالها فيما يلي:

- القضاء على التضارب فى ترشيح العاملين إلى الدورات المختلفة التى يتم عقدها فى وقت واحد.
- التأكد من أن ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل وانتظامه.
- مساعدة كل رئيس مباشر على جدولة العمل فى إدارته بشكل مسبق نظراً لعمله المسبق بالفترات الزمنية التى تعقد فيها الدورات، الأمر الذى يؤدى إلى تخفيف حدة الصراع التقليدى بين التنفيذيين والاستشاريين.
- التأكد من أن الدورات يتم عقدها فى الوقت الذى تقل فيه ضغوط العمل (مثال ذلك عدم عقد دورات للمحاسبين فى الشهور الثلاثة الأولى من كل عام نتيجة لضغط العمل الخاص بإعداد الموازنات).
- إحداث درجة عالية من التنسيق بين المتدربين فى الدورات المختلفة بحيث تمهد كل دورة لإنجاح الأخرى.

٤- الاختيار:

ويقصد بذلك اختيار كل من المدربين والمتدربين وطالما أن هناك حصراً دقيقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية فإن اختيار المتدربين لن تكون مشكلة على الإطلاق إلا أن الأمر قد يتطلب نوعاً من التنسيق في عملية اختيارهم إذا زاد عددهم عن العدد الذي يمكن استيعابه في الدورة أو الدورات على مدار فترة زمنية معينة. وفي هذه الحالة فإن الرئيس المباشر يحق له أن يضع عدداً آخر من الاشتراطات حتى يمكنه إتمام عملية الاختيار دون أي تمييز. أما بالنسبة للمدربين فقد يتم اختيارهم من بين الممارسين لمهنة الإدارة سواء من داخل المنظمة المعنية أو من منظمات أخرى أو من بين محترفي مهنة التدريب سواء داخل الجامعات أو خارجها. وفي جميع الأحوال فإنه يجب أن يكون الاختيار دقيقاً ذلك أن فاعلية التدريب تتوقف إلى حد ما ليس على المادة التدريبية فحسب ولكن على أسلوب كل مدرب في العطاء.

خامساً: التقييم العام للوظيفة

يعتبر مفهوم التدريب والتنمية الذاتية للعاملين في مجال أعمالهم من المهام الفنية الرئيسية التي تقع على عاتق كل رئيس والتي دائماً ما تعكس أهمية مفهوم، خلق الصفوف القيادية التالية.

إن الممارسة العملية للتدريب بقدر ما أفادت بقدر ما أثارت الكثير من الشكوك حول مدى فاعليته ولعدة أسباب بعضها يتعلق بالمنظمة والبعض الآخر يتعلق بمراكز ومعاهد التدريب ذاتها.

وعلى الرغم من عدم وضوح الرؤية بالنسبة لمفهوم التدريب إلا أنه يظل أحد المهارات الفنية الأساسية التي يجب أن يكتسبها الفرد حتى يكون أكثر فاعلية، ذلك أن التركيز على القدرات المكتسبة وخاصة تلك التي يتعلمها الفرد في مجال عمله أمر يدخل في صميم قضية التدريب والتنمية.

هذا وتعتبر مشكلة قياس فاعلية التدريب من أهم المشاكل التى تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها:

- عدم معرفة ما يجب قياسه على وجه التحديد.
- عدم توافر أساليب القياس.
- عدم توافر عنصر الصدق والدقة الإحصائية فى المقاييس بوجه عام.
- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.

وتعتبر هذه النقطة الأخيرة من أهم المشاكل التى تواجه عملية التقييم. ولقد جرت العادة على تقييم عدد محدود من العناصر ترتبط جميعها بطريقة إدارة العملية التدريبية ذاتها مثل، طول البرنامج التدريبى وتوقيته، محتوى الدورة، نوعية المحاضرين، وطرق التدريب. إلى آخره، ومما يلاحظ على ذلك أن هناك افتراضاً ضمنياً مؤداه وجود علاقة واضحة بين فاعلية التدريب من ناحية وبين هذه العوامل من ناحية أخرى، الأمر الذى قد لا يكون صحيحاً أو قاصراً على الأقل.

ولا شك أن فاعلية العملية التدريبية ترتبط بعدد آخر من العوامل مثل المتدرب نفسه وبيئة العمل التى يعمل فيها ومدى توافر الدافع الفردى لديه على التدريب والتعلم.

مما سبق يمكن القول أن محددات فاعلية التدريب تكاد تنحصر فى ثلاث مجموعات من العوامل هي:

- الدافع الفردى على التدريب.
- بيئة العمل.
- إدارة العملية التدريبية.

وعليه فإن تقييم فاعلية التدريب أمر يتطلب ضرورة بناء نموذج خاص بالفاعلية قبل الحديث عن عملية القياس ذاتها، ويرى هذا الكاتب أن فاعلية التدريب تتحدد ليس فقط بالعوامل المشار إليها، وإنما بطبيعة التفاعل بينها.

وبصفة عامة يمكن القول أنه إذا توافر الدافع على التدريب فى الوقت الذى تكون فيه بيئة العمل بيئة جيدة وفى الوقت الذى تتم فيه إدارة العملية التدريبية بكفاءة ، فإنه يمكن التنبؤ بارتفاع درجة فاعلية التدريب ، والعكس صحيح.

ومن ناحية أخرى فإن هذا الكاتب يعتقد أنه إذا قمنا بتحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل فإن إدارة العملية التدريبية، كأحد العوامل المحددة للفاعلية، سوف تأتى فى المؤخرة، ويرجع ذلك إلى الاعتقاد الشخصى بأن الفرد وبيئة العمل هما المحركان الأساسيان لفاعلية العملية التدريبية.

وقد أجريت دراسة ميدانية لاختبار مدى صحة هذا النموذج [1] على المستويات الإدارية الثلاث بقطاع البترول وهى الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية فى جمهورية مصر العربية. وعلى الرغم من اختلاف المستويات الإدارية وتعدد الشركات موضع الدراسة داخل هذا القطاع فقد أثبتت النتائج النهائية أن هناك إجماع عام على أهمية الدافع الفردى على التدريب وكذلك بيئة العمل، كما أشارت هذه النتائج أيضاً إلى وجود إجماع عام على عدم أهمية إدارة العملية التدريبية ذاتها.

ولا شك أن هذه النتائج تأتى كلها عكس ما هو وارد فى أذهاننا عن تقييم فاعلية التدريب، فحيث يركز المفهوم السائد على أهمية العملية التدريبية، وكيفية إدارتها وتنظيمها، فقد جاءت هذه النتائج مؤكدة عدم أهمية هذا البعد ومشيرة إلى أهمية العوامل الأخرى، والتى لم تكن تؤخذ فى الاعتبار.

وبصفة عامة فإنه لا يمكن الاعتداد بنتيجة هذه الدراسة وتعميم ما أسفرت عنه من نتائج، إذ أن الأمر يتطلب إجراء المزيد من الدراسات فى المستقبل.

---

[1] دكتور راشد محمد الجليل تقويم التدريب الإدارى فى مصر دراسة تطبيقية على قطاع البترول، رسالة دكتوراه غير منشورة ١٩٧٨.

ومن المشاكل التي يثيرها موضوع التدريب أيضا مدى تفهم القائمين عليه لكافة أبعاده، ومن المنطقي القول أنه إذا لم تكن هناك معرفة تامة بوظيفة التدريب فإنه لا يمكن للقائمين عليها ممارستها بشكل فعال ذلك أن فاقد الشيء لا يعطيه.

ومن هذا المنطلق فقد قام هذا الكاتب بإجراء دراسة ميدانية في عدد من شركات القطاع العام بهدف دراسة مدى إلمام القائمين على هذه الوظيفة بأبعادها وقد استخدم الباحث صحيفة استقصاء لقياس الأهداف التالية:

- مدى إلمام المستقصين (مديرو إدارات التدريب) بدرجة تناسب عدد من طرق التدريب مع مجموعة من الأهداف التدريبية.
- مدى تناسب طرق التدريب المستخدمة مع المستويات الإدارية المختلفة.

وقد اشتملت طرق التدريب موضع الدراسة الطرق الآتية، المحاضرة وتمثيل الأدوار وتدريب الحساسية والتعليم المبرمج ودراسة الحالات، كما اشتملت أهداف التدريب على الأهداف التالية:

- نقل المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- زيادة مهارات التعامل مع الآخرين.
- تغيير الآخرين
- حل المشاكل.

وقد أعطى لكل مستقصى مقياسا مكونا من خمس نقاط بحيث تعبر النقطة (١) عن عدم الموافقة وتتدرج الأرقام صعودا بحيث تعبر النقطة (٥) على الموافقة التامة.

وبالنسبة للهدف الأول والخاص بمدى إلمام المستقصين بمدى تناسب طرق التدريب المشار إليها مع الأهداف التدريبية موضع الدراسة فقد قام الباحث بعد تفريغ بيانات جميع الاستقصاءات بحساب المتوسطات العامة بعد ترجيحها والتي تعبر عن رؤية مديري إدارات التدريب للعلاقات بين طرق التدريب وأهدافه.

إلا أنه حتى يمكن التحقق من مدى صحة هذه المتوسطات من الناحية الأكاديمية فقد قام الباحث بافتراض علاقات محددة بين طرق التدريب وأهدافه وذلك من واقع الدراسات و الكتابات النظرية فى هذا المجال، بحيث تم إعطاء أرقام معينة تحدد قوة هذه العلاقات. وقد قام الباحث بعد ذلك بإعادة تحليل المتوسطات العامة المرجحة وفقا لهذه الأرقام الافتراضية، وذلك لتحديد درجة التوافق بين آراء المستقصين وبين هذه الافتراضات النظرية وحيث أن عدد طرق التدريب المستخدمة بلغ ثمانية طرق وأن أهداف التدريب التى شملها الاستقصاء بلغت خمسة أهداف، فقد بلغ عدد العلاقات الإجمالية أربعين علاقة. وبعد التحليل الاحصائى اتضح أن هناك خمس علاقات صحيحة فقط، وهذا يدل على عدم إلمام القائمين على وظيفية التدريب بالأبعاد الأساسية له.

أما بالنسبة للهدف الثاني، فقد قام الباحث بحساب المتوسطات العامة المرجحة التى تعبر عن آراء المستقصين، كما سبقت الإشارة، ثم نهج نفس الأسلوب السابق الإشارة إليه فيما يتعلق بقياس مدى مناسبة كل أسلوب من أساليب التدريب مع المستويات الإدارية موضع الدراسة. وحيث إن عدد الأساليب التدريبية المستخدمة ثمانية وعدد المستويات الإدارية ثلاث. فقد بلغ مجموع العلاقات موضوع التحليل أربعة وعشرين علاقة. وقد دلت نتائج الدراسة على صحة آراء المستقصين فيما يتعلق بخمس علاقات فقط. وهذا يدل مرة أخرى على جهل القائمين على وظيفة التدريب بالأبعاد الأساسية له أيضا، وعلى ذلك فإنه ليس من المتوقع أن تؤدى هذه الوظيفة بالكفاءة المطلوبة إلا إذا تم إعداد مديرى التدريب وتدريبهم هم أنفسهم أولا.

الترقي

يمكن تعريف الترقي بأنه عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى. وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسئوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر والمرتب. وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى بما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل؛ حجم المكتب، مقدار السلطات الممنوحة، لقب الوظيفة، حرية الحركة في اتخاذ القرارات، والعمل في ظل إشراف عام.

وبشكل عام تعتبر الترقية بمثابة أحد الدوافع النسبية التي تهم الكثير ولو بدرجات متفاوتة، وذلك كتعبير عن مستوى الطموح الذي دائما ما يسعى الفرد إلى تحقيقه. وذلك بالإضافة إلى ان الترقي في حدِ ذاته يعطي للعمل معنى ومضمونا جديداً.

وكما سبقت الإشارة فإن الترقية تعني أن يشغل الفرد وظيفة ذات مستوى أعلى من حيث السلطة والمسئولية والمرتب، إلا أنه عادة ما يحدث نوعاً من الخروج على هذه القاعدة حين قيام الإدارة بوضع نوعاً معيناً من التتابع لنفس الوظيفة الواحدة حتى يمكن للأفراد أن يتدرجوا إليها كنوع من الترقية، لأن هذا يعني في حقيقته عدم وجود أي تغييرات حقيقية من حيث طبيعة العمل أساساً، الأمر الذي يجعل الترقي عملية صورية. ومن الأمثلة على ذلك أن يقال على سبيل المثال. باحث أول وباحث ثان وباحث ثالث، ومراجع أول وثاني وثالث، في نفس الوقت الذي لا تتغير في طبيعة العمل على الإطلاق.

وبالرغم من ذلك فإنه يقع على عاتق الإدارة مهمة وضع فواصل محددة بين الوظائف المتدرجة ثم العمل على تدبيرها. وعادة ما تقوم المنظمات في حالة تشابه الأعمال الداخلة في نطاق الوظائف المتدرجة بالقول أن الفروق ترجع إلى الاختلاف في درجة تعقد العمل، وما يرتبط بذلك من اختلاف في السلطة

والمسئولية. وبغض النظر عن كل ذلك فإن هذا النوع من التدرج في الوظائف يؤدى إلى الكثير من الالتزامات المالية التى تقع على عاتق المنظمة.

وفى مصر فإن فكرة التدرج فى الوظائف تعتبر أحد المشاكل الأساسية التى تواجه العديد من المنظمات حيث أصبح هذا التدرج فى الكثير من الأحيان تدرجا وهمياً. وقد لا يرجع هذا إلى نوع من الجهل الإدارى بقدر ما يرجع بدوره إلى تكدس العمالة عند مستويات تنظيمية معينة نتيجة لسوء توزيع القوى العاملة وعدم وجود الاعتمادات المالية الكافية المرتبطة بخلق وظائف حقيقية شاغرة.

الترقية من الداخل والتعيين من الخارج

لاشك أن ذلك يثير السؤال الخاص بالسياسة التى يجب مراعاتها حين وجود بعض الوظائف الشاغرة. ففى الوقت الذى يمكن فيه شغل هذه الوظائف من العاملين داخل المنظمة، فإنه يمكن أيضاً التعيين لها من الخارج. وعليه فإنه توجد سياستان لكل منهما مزاياها وعيوبها، هذا ويمكن الرجوع إلى هذا الجزء تفصيلاً فى الجزء السابق الخاص بالاختيار.

نظام الترقى الخاص بأفراد الإدارة والأفراد المهنيين:

يتكون نظام الترقية الخاص بهؤلاء من مجموعة من المكونات الأساسية يمكن إجمالها فيما يلى:

- سياسة الترقية.
- تحديد قنوات الترقي.
- الاختبار والاختيار.
- التدريب والتنمية.

ومن أهم ما يثار فيما يتعلق بسياسة الترقى هو أن تقرر الإدارة ما إذا كانت ستقوم بشغل الوظائف الخالية من بين العاملين داخلها. أم تقوم بشغلها بالتعيين من الخارج.

كذلك من بين الأسئلة التى تثار حين وضع سياسة الترقى هو أن تحدد إدارة المنظمة ما إذا كانت ستلجأ إلى التركيز على الشهادات الجامعية أو التركيز على الخبرة العملية.

كذلك من بين ما يثار حين وضع السياسة الخاصة بمنح العلاوات ما إذا كان يتم منحها عند الترقية أم لا وكذلك مقدارها. وذلك نظراً لأهمية منح مثل هذه العلاوة عند الترقي.

وفيما يتعلق بقنوات الترقى فلا شك أنه يجب تحديدها وتسجيلها. ولا شك أن تحديد قنوات الترقى بما تحمله من علاقات بين الوظائف التى تكونها أمر يرتبط بعملية تحليل الوظائف ذاتها، وعلى ذلك فإنه من المنطق القول أن التتابع بين الوظائف التى يرقى إليها الفرد لابد وأن يرتبط بما يسمى بالمجموعات الوظيفية المتجانسة، فعلى سبيل المثال يمكن القول أن المجموعة الوظيفية التى تشكل سلم الترقى من المحاسبين تبدأ بوظيفة كاتب حسابات ثم محاسب ثالث ثم محاسب ثانى ثم محاسب أول ثم مراجع ثم وكيل قسم الحسابات ثم رئيس قسم الحسابات وهكذا... وبالرغم من ذلك فقد تواجه المنظمة بعض المشاكل التى تتعلق بعدم التجانس فى الوظائف بحيث تصبح قناة الترقى غير واضحة.

أما فيما يتعلق باختيار الأفراد للترقى فهو أمر يرتبط بعملية تقييم أدائهم حيث يتم تسجيل خبراتهم ومهاراتهم والتقييم الخاص بأدائهم الفعلى فى سجلات خاصة بذلك يتم حفظها فى إدارة الأفراد.

ومن الطبيعى أن نتوقع اختلافات فى إجراءات الاختيار من منظمة لأخرى، إلا أن مثل هذا القرار عادة ما يتم اتخاذه بمعرفة لجنة خاصة يتم تشكيلها من مجموعة من الرؤساء وذلك بالإضافة إلى أحد المسئولين فى إدارة الأفراد. حيث يتم مراجعة وتقييم كل ما يتم ترشيحه للترقي. وفى بعض الأحيان فإنه قد يطلب من إدارة الأفراد القيام بترشيح الأفراد المناسبين لشغل الوظيفية الخالية.

وتقوم بعض المنظمات باتباع سياسة الإعلان حين شغل الوظائف الخالية وخاصة من بين العاملين داخل المنظمة. وهذا يتطلب عمل إعلان داخلى يتضمن بيان بالوظائف الشاغرة، ومسمياتها وواجباتها والأجر الخاص بها وكذلك مواصفات شغلها، ويتم وضع هذه الإعلانات فى أماكن متعارف عليها لجميع العاملين، حيث يقوم الأفراد الراغبين فى الحصول على مثل هذه الوظائف بترشيح أنفسهم على نماذج خاصة معدة لذلك، حيث يمكن تصفيتهم بشكل مبدئى من خلالها. أما القرار النهائى الخاص بالاختيار فعادة ما يتخذه المدير الذى يوجد لديه الوظيفة الشاغرة المعلن عنها ولا شك أن هذا النظام يتميز بالعدالة حيث يتمكن كل شخص من التقدم لشغل الوظيفة الشاغرة التى يرغبها.

أما بالنسبة لتدريب وتنمية الأفراد بمنطق الاستثمار في الموارد البشرية بحيث يمكن توقع نوع من الفائدة حينما يتم ترقية الأفراد. فلاشك أن التخطيط السليم للعملية التدريبية يؤدى إلى الاختبار السليم للأفراد لشغل وظائف أعلى داخل منظماتهم.

هناك العديد من المعايير التى تستخدم بصفة رسمية فى عملية الاختيار لشغل الوظائف الأعلى داخل المنظمة. وتتمثل هذه المعايير فى مجموع القرارات المطلوبة لشغل الوظيفة وأهمها القدرة على الأداء والقدرات المحتملة لتحمل كافة المسئوليات. وفى بعض الأحيان قد يضاف إليها بعض المعايير الأخرى مثل طول مدة الخدمة، التعليم، التدريب وكل ما يتعلق بخبرات العمل السابقة، ولا شك أن التقييم الذى يقوم بعمله الرئيس المباشر فى العمل يعتبر من بين المعايير الهامة التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار وخاصة إذا تم هذا التقييم وفقاً لنظام موضوعى سليم.

وبالإضافة إلى هذه المعايير الرسمية فهناك مجموعة أخرى من المعايير التى عادة ما تؤخذ فى الاعتبار بشكل غير رسمي، وهى تلك المعايير التى ترتبط بجميع المعلومات المتعلقة بالتكوين النفسى والاجتماعى للمرشح للوظيفة الخالية

مثل القدرة على التأثير على الآخرين حين التعامل معهم والقدرة على التأثر بـــهم، ومثل القدرة على الإنصات الجيد، القدرة على مواجهة الضغوط، والأبعاد المختلفـة الشخصية ومدى قدرتها على التكيف مع المواقف المختلفة.

وحين اختيار الأفراد للترقي لوظائف الإدارة العليا، فإن الإدارة عـادة مـا تميل إلى اختيار الأفراد الذين يتشابهون معها، الأمر الذي يؤدى إلى إدخال بعـض العناصر الإضافية كمعيار للاختيار مثل درجة الولاء للمنظمة، وبشكل عام يمكـن القول أن الفرد الذي يقوم بعملية الاختيار عادة ما يركز على اختيار أولئك الذيـن يتشابهون ويتفقون معه فى آرائه بغض النظر عما إذا كان ذلك أمـراً شـعورياً أم غير شعوري، وهذا نوع من التحيز المنطقى المتوقع الذى يجب الحذر منه.

ونظرا لخطورة وأهمية عنصر الموضوعية فى الاختيـار، فـإن بعـض المنظمات تقوم باتباع طريقة "مركز التقييم" لتقييم المرشحين ومركز التقييم هذا هـو عبارة عن مكان يوضع فيه جميع المرشحين حيـث يتـم اختبـارهم مـن واقـع الاختبارات التحريرية، المقابلات الشخصية، والتمـارين العمليـة. هـذا وتقـوم مجموعة من المتخصصين بملاحظة وتقييم المرشحين حيث يتم إصـدار الأحكـام الجماعية الخاصة بقدرات هؤلاء الأفراد واحتمالات نجاحهم مسترشدين فى ذلـك بالدرجات التى يحصلون عليها فى هذه الاختبارات.

وعادة ما يشمل هذا النظام للاختبار على ما يلي:

- مقابلة شخصية لمدة ساعتين.
- تمارين عملية.
- كيفية حل مشاكل العملية الإنتاجية فى ظل مواقف محددة.
- موقف عملى يتضمن تقييم بعض الأشخاص بهدف الترقي.
- اختبارات أسقاطية لدراسة الشخصية.
- اختبارات القدرات.
- استقصاء خاص بتاريخ المرشح.

نظام الترقى الخاص بالعمال النقابيين:

من الناحية التاريخية لم تكن هناك أية سياسة موضوعية تتبعها المنظمات فى ترقية عمالة الإنتاج بها وخاصة قبل تكوين النقابات العمالية، حيث كانت الإدارة تتمتع بسلطات مطلقة تجاه هؤلاء العمال فيما يتعلق بتعيينهم وترقيتهم وفصلهم من العمل. ولقد كان ذلك أحد محاور الصراع الأساسية بين الإدارة من ناحية وبين العمال من ناحية أخرى، حيث كان الصراع بمثابة أحد الأسباب الرئيسية التى دفعت العمال نحو تكوين النقابات العمالية للدفاع عن مصالحهم.

وبغض النظر عن درجة التشابه والاختلاف بين التكوينات النقابية فى مصر مقارنة بالخارج، فإن مشكلة ترقية عمالة الإنتاج عادة ما ترتبط بعاملين أساسيين وهما؛ الأقدمية والكفاءة.

ونظراً لأن التنظيمات السياسية بطبيعتها تسعى دائماً إلى الاحتفاظ بعضوية كبيرة من العاملين بالمنظمة داخلها، فإن ذلك عادة ما يؤدى بالنقابة العمالية إلى التركيز على عنصر الأقدمية حين الترقية نظراً لما ينطوى عليه ذلك من حفاظ على وحدة الصف بها.

وبنفس المنطق فإننا نجد أن المنظمة هى منظمة اقتصادية بطبيعتها. بمعنى أنها دائماً ما تسعى إلى تحقيق الأرباح وزيادتها بشكل مستمر، الأمر الذى يؤدى بها إلى التركيز على عنصر الكفاءة حين الترقية، ومن هنا ينشأ الصراع بين كلا الطرفين.

ويمكن القول أن مثل هذه المشكلة ليست حكراً على وظائف عمالة الإنتاج فقط، ولكنها تشكل أحد مشاكل الترقية بالنسبة للعمالة الإدارية فى مصر أيضاً، حيث دائماً ما يثور الصراع بين الخبرة، والمؤهل الجامعى باعتبار أن الخبرة هى تعبير عن الأقدمية وأن المؤهل الجامعى هو تعبير عن الكفاءة.

ومثل هذه المشكلة عادة ما يتم حلها بالنسبة لعمالة الإنتاج فى الخارج من خلال التفاوض المباشر بين الإدارة والنقابة العمالية، حيث يتم الاتفاق بين كلا الطرفين على الشروط التى ترضى كل منهما.

وفى مصر أدت هذه المشكلة إلى ظهور العديد من المشاكل الأخرى بين العاملين ككل من ناحية وبين القوانين المنظمة للعمل من ناحية أخرى، وقد قامت الدولة من خلال التعديلات القانونية الخاصة بالرسوب الوظيفى بمحاولة معالجة هذه المشكلة إلا أن هذه المحاولات باءت جميعها بالفشل ولم تؤدى إلى حل أى منها، بل أدت إلى تفاقمها وخاصة بالنسبة لحملة المؤهلات العليا والمؤهلات المتوسطة، وبالرغم من صعوبة حل هذه المشكلة، إلا أنه من خلال التفكير الموضوعى فإنه قد يمكن التغلب على معظمها، ولاشك أن الحل السليم لمثل هذه المشكلة لابد وأن يأخذ فى الاعتبار كل من عنصرى الكفاءة والأقدمية، أو المؤهل الجامعى والخبرة معاً.

وقد اتبعت بعض المنظمات أسلوباً يقضى بتوزيع عدد إجمالى من الدرجات على كل من العنصرين الخبرة (الأقدمية) وكذلك الكفاءة (المؤهل العلمي) على أن يعاد توزيع هذه الدرجات مرة أخرى داخل كل عنصر. ثم تقوم الإدارة بتقييم جميع المرشحين للترقية وفقاً لهذا النظام، ثم تقوم فى النهاية باختيار المرشح الذى يحصل على أكبر مجموعة من الدرجات بالنسبة لكلا العنصرين مجتمعين، وبذلك يمكن إرضاء جميع المرشحين باعتبار أن أساس الاختيار كان أساساً موضوعياً.

العلاقات الاجتماعية

تعتبر العلاقات العمالية أحد الوظائف الهامة التى تباشـــرها إدارة الأفـــراد داخل المنظمة وتهدف هذه الوظيفة بشكل عام إلى زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع العاملين بشكل يؤدى إلى الاستفادة المشتركة لكليـــهما. وحتـــى يمكـــن لإدارة الأفراد اكتساب القدرة على فهم العلاقات العمالية وكذلك التعـــامل مـــع العـــاملين بكفاءة، فإنها يجب أن تكون قادرة على الإلمام بالمنظمات غير الرسمية بشكل عـــام وعلى التفاوض مع العمال ونقاباتهم بشكل خاص، وعليه فإننا سوف نتعرض فـــى هذا الجزء لمفهوم الجماعات وكذلك مفهوم التفاوض على التوالي.

أولا: مفهوم الجماعات والتنظيم غير الرسمي

تعكس نظريات الدافعية العديد من الحاجات من بينها الحاجات الاجتماعيـــة أو الحاجة إلى الحب أو حاجات الانتماء والتى تعكس جميعـــها الطبيعـــة البشـــرية ممثلة فى عدم قدرة الفرد، بل وعدم رغبته أيضاً، فى أن ينعزل بعيداً عن الآخريـــن الذين يحيطون به من كل جانب وفى كل لحظة من لحظات حياته، وبـــالنظر إلـــى طبيعة وظيفية الأفراد، فإنه يصبح من الضرورى أن نمر مروراً خاطفاً على هـــذه الحاجات، لذلك فإننا سنحاول الآن التعمق قليلاً فيها وذلـــك مـــن خـــلال دراســـة الجماعات، آخذين فى الاعتبار أن وظيفة الأفراد لا تنظر إلى العـــاملين كـــأفراد، وإنما كجماعات أيضاً.

تعريف الجماعة:

قد لا يكون هناك أى تعريف شامل يعكس الخصائص المرتبطة بالجماعـــة، لذلك فإنه قد يكون من المفيد توضيح هذه الخصائص بدلاً من محاولة إيجاد تعريف محدد لها.

١- الجماعة هى مجموعة من الأفراد تربط بينهم العديد من العلاقات الوصفية التى تحدد بدورها نوع الجماعة ذاتها مثل: العائلة، النقابة ، اللجنة السياسية ... إلى آخره.

٢- يجب أن يرتبط أفراد الجماعة ببعضهم البعض بطريقة محددة وواضحة. وعلى ذلك فإن التشابه أو التنافر بين الأفراد ليس هو العامل الذى يحدد انتمائهم إلى مجموعة واحدة أم لا. بل أنه نوع من التفاعل الاجتماعى والأنواع الأخرى من العلاقات المتداخلة بينهم هو الذى يحدد هذا الانتماء وقوته.

٣- لا يعتبر التفاعل الاجتماعى بين أفراد الجماعة كافياً للدلالة على وجودها، بل أنه تكرار حدوث هذا التفاعل، وهذا يعنى أنه من الضرورى أن يتفاعل أفراد الجماعة مع بعضهم البعض أكثر من تفاعلهم مع الأفراد الخارجيين، الأمر الذى يؤدى بدوره إلى خلق الكثير من التوقعات التبادلية بين أفراد الجماعة، كما أنه يؤدى إلى تقوية شعور كل فرد بالانتماء إليها.

٤- كذلك حتى يتولد الشعور بالانتماء بين أفراد الجماعة الواحدة فإنه يجب أن تربطهم ببعضهم البعض روابط عاطفية.

٥- يجب أن يكون الانتماء إلى الجماعة أمراً مجزياً، وهذا لن يتأتى إلا إذا أدرك الأعضاء أن لهم أهدافاً مشتركة يحاولون تحقيقها، وهذا لن يتأتى بدوره أيضاً إلا إذا شعر كل عضو أنه فى محاولته لتحقيق أهدافه الشخصية إنما يساعد باقى الأعضاء على تحقيق أهدافهم الشخصية أيضاً.

تعنى هذه الخصائص أن الجماعة هى "تكوين اجتماعى ، يقوم على ضرورة توفر مجموعة من الخصائص بين أفرادها بحيث كلما زاد عدد الخصائص التى يتمتع بها أفراد الجماعة الواحدة كلما قويت العلاقة بينهم،

وكلما أصبحت الجماعة أكثر تماسكاً، هذا ويمكن القول أنه من المتوقع أن تكون الآثار التى تتركها عضوية الجماعة على الفرد العضو أكثر قوة كلما كانت

قواعد السلوك التى تضعها الجماعة موضع احترام وتطبيق من قبل أفراد الجماعة ذاتها. إلا أن ذلك لا يعنى المشاركة التامة لكل عضو فى جميع أنشطة الجماعة التى ينتمى إليها، إذ أن ذلك لا يتوقف على الفرد العضو فقط وإنما يتوقف على نوع الجماعة أيضاً، فعلى سبيل المثال تجد أن مشاركة أفراد جماعة ما مثل العائلة فى النواحى المالية عادة ما تكون أكبر من مشاركة أفراد جماعة أخرى مثل اللجنة النقابية فى نواح مشابهة.

كذلك فإن عضوية الجماعة تخلق ما يسمى "بعلاقات التبعية التبادلية" بين الفرد العضو والجماعة بهدف تحقيق أهداف معينة، وهذا يتنافى مع ما توصل إليه التون مايو من أن الجماعة هى السلطة العليا والطرف الأقوى الذى يتسيد الموقف دائماً، ذلك أن الجماعة قد لا تكون طرفاً قوياً على الإطلاق إذا لم يكن الفرد راغباً فى الانتماء إليها.

أنواع الجماعات:

قد تتكون الجماعة من عدد محدود من الأفراد حيث يطلق عليها لفظ "الشلل" كما قد تتكون الجماعة من عدد أكبر من الأفراد أيضاً، وفى داخل أى تنظيم رسمي، فإن التنظيم غير الرسمى عادة ما يتكون من جماعات صغيرة داخل جماعات أكبر، فأمناء المخازن على سبيل المثال "شلة" واحدة داخل جماعة أكبر هى إدارة المخازن، وهذه الأخيرة تعتبر بمثابة جماعة أخرى داخل جماعة أكبر هى "إدارة المشتريات" وهكذا. وعلى ذلك فهناك نوعان من العلاقات وهما العلاقات داخل الجماعة Intra Group Relation والعلاقة بين الجماعات Inter Group Relations وبالتالى فإن التضارب قد ينشأ داخل الجماعة الواحدة كما قد ينشأ بين جماعة وأخرى، وعادة ما ترتبط الجماعات الأصغر حجماً "الشلل" بالجماعات الأكبر حجماً داخل التنظيم الواحد مكونة بذلك تنظيماً غير رسمي. إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة انتماء كل عضو جماعة بالجماعة الأكبر أو التنظيم غير الرسمى كله، حيث إن مثل هذا الربط قد يحدث من خلال ممثلى الجماعات الصغيرة أو قادتها فقط.

وإذا قارننا بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى فإننا نلاحظ بعض الاختلافات التى يمكن أجمالها فيما يلي:

- أن التنظيم الرسمى أكبر فى الحجم من التنظيم غير الرسمى نظراً لأن العضوية فى التنظيم الأول تفرض على الأعضاء فى نفس الوقت الذى لا تفرض فيه فى التنظيم الثاني.
- أن التنظيم الرسمى يتصف بالاستقرار، فى حين يتصف التنظيم غير الرسمى بعدم الاستقرار النسبى ويرجع ذلك إلى أن الأول ينبنى على أسس واضحة للتنظيم ولا يقوم على أكتاف أشخاص معينين، وهذا هو ما يجب أن يكون، أما الثانى فإنه ينبنى على الأشخاص وليس على أسس التنظيم المعروفة، أضف إلى ذلك أن كثرة دخول الأعضاء الجدد وكثرة خروج الأعضاء القدامى تجعل هذا التنظيم أقل استقراراً.
- أن السلطة فى التنظيم الرسمى تتركز فى القمة ويتم تفويضها أسفل التنظيم، فى حين أنها تنبع من القاعدة فى التنظيم غير الرسمي، وهذا هو ما يسمى بـ "نظرية قبول السلطة" "Acceptance Theory of Authority" .

أهداف الجماعة:

لا تتكون الجماعة إلا لتحقيق أهداف معينة لأعضائها والتى يمكن إجمالها فيما يلي:

١- يتمثل أحد الأهداف التى تسعى الجماعة إلى تطبيقها فى زيادة قدرتها على أداء العمل بفاعلية أكبر، وذلك من خلال تجميع القدرات المختلفة للأعضاء والتنسيق بينها.

٢- كذلك فقد يتم تكوين الجماعات بهدف حل مشكلة محددة. ومن أمثلة هذه الجماعات فرق العمل Task Forces وفرق البحوث Research Teams والأنواع المختلفة من اللجان، وذلك استناداً إلى أنه بالإمكان التوصل إلى الحل الأفضل وكذلك تطبيقه عملياً إذا أعطيت المشكلة لجماعة عمل وليس لفرد واحد.

٣- كذلك تتميز الجماعة بقدرتها على التأثير على الغير، أفراداً كانوا أم منظمات، وكذلك بقدرتها على المساومة الجماعية وإحراز المكاسب لأعضائها أكثر مما لو قام كل عضو بمفرده بالتأثير على الغير ومساومته، وهذا يفسر ارتباط العمال وتمسكهم بنقاباتهم.

٤- كذلك تتكون الجماعات بغرض العمل كوسيط أو كهيئة تنسيق مثل اللجان المشتركة وكذلك لجان التحكيم التى توضع بين أكثر من فرد من مختلف الإدارات.

٥- كذلك تسعى الجماعات إلى تحقيق مبدأ التطابق السلوكى بين أعضائها، وهذا يستلزم ضرورة وضع القيم التى تعبر عن السلوك الواجب اتباعه من جميع الأفراد، واتخاذ هذه القيم كمعايير يمكن على أساسها تقييم سلوك كل فرد وتحديد المنحرفين Deviants عن أهداف الجماعة. ومما يجب ملاحظته أن قدرة الجماعة على المساومة الجماعية مع الغير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على تحقيق هذا المبدأ.

٦- أدى تطور الإدارة بما فى ذلك التركيز على مبدأ الكفاية من خلال تطبيق مبدأ التخصص فى أداء العمل إلى عملية تنميط السلوك الإنسانى ذاته، وبالتالي: إلى الإقلال من الانحرافات السلوكية إلى حد بعيد، الأمر الذى أدى بدوره إلى الحد من التفاعل الاجتماعى بين الأفراد إلى درجة كبيرة، وحيث إن دراسات نظريات الدافعية أثبتت أهمية الحاجات الاجتماعية للفرد وأهمية إشباعها. لذلك فإن إشباع هذه الحاجات تصبح بمثابة أحد الأهداف التى تسعى الجماعة إلى تحقيقها.

عادة ما يقوم الأفراد بتكوين تنظيماتهم غير الرسمية وخاصة فى أماكن أعمالهم وذلك بهدف إشباعهم الكثير من الحاجات التى سبقت الإشارة إليها. وعلى ذلك فإن السؤال الهام الذى يواجه التنظيم الرسمى، أى الإدارة على مستوياتها، يتعلق بكيفية التعامل مع مثل هذه التنظيمات. هناك طريقتان فى التعامل مع

التنظيمات غير الرسمية أحدهما سلبية والأخرى إيجابية. لا تخرج الطريقة السلبية عن مجرد تجاهل أو محاربة التنظيم غير الرسمى هذا وقد ثبت فشل هذه الطريقة لعدة أسباب. يرجع أحد هذه الأسباب إلى أنه من الصعوبة بمكان، إن لم يكن من الخطأ، محاربة الطبيعة البشرية التى لا يمكن لها الحياة فى معزل عن الآخرين والتى عادة ما تسعى لإشباع حاجتهم الاجتماعية. كذلك اتضح من الخبرات السابقة أن كل المحاولات التى بذلتها الإدارة لقمع هذه التنظيمات غير الرسمية باءت بالفشل فى الأجل الطويل، حتى وإن أصابها النجاح فى الأجل القصير أضف إلى ذلك أن سياسة التجاهل أو القمع تؤدى حتما إلى خلق اتجاهات سلبية لدى العاملين، وبالتالى تؤثر تأثيرا سلبيا على أدائهم لأعمالهم وخاصة فى الأجل الطويل.

إن الطريقة الإيجابية فى التعامل مع التنظيمات غير الرسمية تقتضى ضرورة أن تقوم الإدارة بمحاولة كسب هذا التنظيم إلى صفها وليس تجاهله أو محاربته. وحتى يمكن تحقيق ذلك فإنه يجب على الإدارة أن تأخذ فى اعتبارها بعض الخصائص الهامة للتنظيم غير الرسمى وهى القيادة والتماسك وأثره على الأداء.

يمكن تعريف القائد فى التنظيم غير الرسمى بأنه الشخص الذى يستطيع أن يؤثر تأثيرا عميقا على أنشطة هذا التنظيم، هذا مع ملاحظة أن هذا التأثير هو عملية متبادلة بين القائد وأفراد جماعته، وبمعنى أنه لا يؤثر عليهم فحسب بل ويتأثر بهم كذلك. عادة ما ينظر أفراد التنظيم غير الرسمى الى القائد على أنه:

- واحد منهم، أى الفرد الذى يشاركهم الكثير من خصائصهم وعاداتهم،
- اكثرهم ايمانا، بمعنى أنه أكثر الأفراد ايمانا بالقيم الاساسية للتنظيم غير الرسمى وأكثرهم إنكار لذاته.
- وأحسن من فيهم، بمعنى أنه أكثرهم خبرة وفاعلية فى إحكام الرقابة على سلوك الأفراد والتنسيق بين أهدافهم والعمل على تحقيقها.

ويعكس الحال فى التنظيم الرسمى، فإن القيادة فى التنظيم غير الرسمي عادة ما لا تقتصر على فرد واحد، وهذا يعنى تعدد القيادات وتعدد الجماعات غير الرسمية وكذلك الأدوار التى يقوم كل قائد بالاضطلاع بها. وتشمل هذه الأدوار الكثير من الأشياء مثل الحفاظ على وحدة الصف، حل مشاكل العمل أو تسهيل مهمة الاتصالات، حل المشاكل الشخصية... إلى آخره.

بالإضافة إلى ضرورة استيعاب معنى القيادة غير الرسمية والظروف التى تساعد على ظهورها، فإنه يجب على الإدارة أيضا أن تكون واعية لمعنى "تماسك التنظيم غير الرسمي" وللآثار التى تتركها هذه الظاهرة على التنظيم الرسمي. يمكن تعريف "التماسك" بأنه تعبير عن درجة انجذاب الأفراد إلى الجماعة ورغبتهم فى الاحتفاظ بعضويتهم فيها. فكلما زادت درجة الانجذاب وبالتالى الإحتفاظ بالعضوية، كلما زادت درجة تماسك الجماعة، والعكس صحيح. وعلى ذلك فإن الجماعة المتماسكة تتميز بدرجة مساهمة عالية من جانب أعضائها للعمل من أجل الصالح العام ومن أجل رفاهية الجماعة، وذلك بعكس الجماعة غير المتماسكة التى تضم أعضاء يحاول كل منهم العمل على تحقيق أهدافه الشخصية بغض النظر عن اتساقها أو تعارضها مع أهداف الجماعة.

وهناك فارقان أساسيان بين التنظيم غير الرسمى المتماسك والتنظيم غير الرسمي المفكك. ينحصر الفارق الأول فى أن التنظيم المتماسك يستطيع تحديد قيم الجماعة وأهدافها وطرق تحقيقها بوضوح، فى حين أن التنظيم المفكك لا يستطيع عمل ذلك. أما الفارق الثانى فإنه ينحصر فى قدرة التنظيم المتماسك على التأثير على سلوك أعضائه وتوجيهها ناحية تحقيق أهداف الجماعة وذلك من خلال الالتزام بقيامها وأهدافها فى حين لا يستطيع التنظيم المفكك عمل ذلك. إن أحد القيم الأساسية التى يقوم التنظيم غير الرسمى بتحديدها بوضوح هى تلك التى تتعلق بالأداء، والتى تحدد وفقا لما تراه الجماعة أو وفقا لتعريفها لماهية الأداء المناسب.

وهنا تتبلور طبيعة العلاقة بين التنظيم غير الرسمى والتنظيم الرسمى، وكيف يمكن للأول المساهمة فى تحقيق الثانى لأهدافه أو إعاقته عن تحقيقها.

وعلى ذلك فإذا كان التنظيم غير الرسمى متماسكا فانه يستطيع التأثير على أداء المنظمة إما صعودا أو هبوطا متوقفا فى ذلك على المستوى الذى يضع عنده التنظيم غير الرسمى أهدافه المتعلقة بالأداء بالمقارنة بمستوى الأداء الذى يحدده التنيظم الرسمى. فإذا ما حدد التنظيم غير الرسمي مستوى الأداء المناسب، كما يراه هذا التنظيم، بحيث يقع أسفل مستوى الأداء الذى يحدده التنظيم الرسمى، فإن أداء المنظمة كلها يصبح منخفضا، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم غير الرسمى بقيم الأداء التى يحددها هذا التنظيم ورغبتهم في عدم الخروج عليها. وبنفس المنطق إذا تماشت مستويات الأداء التى يحددها التنظيم غير الرسمى مع تلك التى يضعها التنظيم الرسمى، فإن أداء المنظمة كلها يصبح عاليا، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم غير الرسمى بقيم الأداء التى يضعها له التنظيم غير الرسمى.

وعلى ذلك فإن دراسة المستوى الذى يضع عنده التنظيم غير الرسمى قيمه المتعلقة بالأداء لا شك يزيد من قدرة المدير على التنبؤ بأداء القسم أو الإدارة التى تتبعه وكذلك حصر الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. ومن الناحية الأخرى فان التنظيم غير الرسمى المفكك بما يتصف به من قيم أداء غير واضحة ومن عدم التزام الأعضاء بمثل هذه القيم (عدم التطابق السلوكى) يضعف من قدرة المدير على التنبؤ بالأداء الإجمالى لقسمه أو إدارته نظرا لعدم ارتباط هذا الأداء بمعايير محددة وواضحة، ولكن لارتباطه بقدرات كل فرد والتى قد تتغير لأسباب عدة من وقت لآخر.

من كل ذلك يتضح أن أسلوب معالجة الأداء المنخفض للتنظيم الرسمى يتوقف على دراسة طبيعة التنظيم غير الرسمى، ذلك أن الارتفاع بمستوى الأداء فى حالة وجود تنظيم غير رسمى متماسك تتطلب ضرورة العمل على تغيير الجماعة ذاتها، فى حين أن الارتقاء بمستوى الأداء فى حالة وجود تنظيم غير

رسمى بشكل يتطلب ضرورة العمل على تغيير كل فرد على حدة. وفى هذا الصدد فانه يجدر بنا الإشارة إلى بعض الإرشادات العامة التى يمكن للإدارة الأخذ بها وهى:

١-لا يجب على الإدارة محاربة التنظيم غير الرسمى، بل يجب الاعتراف به والعمل على زيادة درجة تماسكه وذلك بإتاحة الفرصة للقيادة غير الرسمية للظهور.

٢-ومن خلال القيادة الرسمية الفعالة، فانه يمكن للإدارة العمل على تغيير التنظيم غير الرسمى. ويمكن أن يتحقق ذلك بفاعلية أكبر إذا استطاعت الإدارة كسب القيادة غير الرسمية إلى صفها، وبذلك يترك أمر تغيير أعضاء التنظيم غير الرسمى إلى قيادته.

٣-يعمل التنظيم غير الرسمى المتماسك على إتاحة قدر أكبر من الوقت للقيادة الرسمية للقيام بمهامها الأساسية المتعلقة بالتخطيط وتحديد طرق التنفيذ والرقابة وذلك بقيامه بتولى كافة التفاصيل الأخرى المتعلقة بالعمل نيابة عنها، الأمر الذى يؤدى الى زيادة درجة فاعلية القيادة الرسمية من ناحية والى خلق نوع من الالتزام من جانب العاملين بأهمية وضرورة تنفيذ الأعمال الموكولة إليهم بفاعلية أكبر من ناحية أخرى.

٤-إن اتباع مبدأ إشراك التنظيم غير الرسمى فى اتخاذ القرارات فى حدود معينة وكذلك إيجاد شبكات الاتصالات المناسبة بينه وبين التنظيم الرسمى أمر من شأنه أن يؤثر على مستويات الأداء بشكل أكثر إيجابية.

٥-يمكن للإدارة أيضا اتخاذ التنظيم غير الرسمى كقناة لإيصال كافة المعلومات الى أعضائها. فإذا كانت هناك ثقة متبادلة بينهما فإن ذلك يزيد من فاعلية التنظيم غير الرسمى كأداة للاتصالات دون تسوية المعلومات المراد إيصالها.

٦-يمكن للإدارة أيضا زيادة فاعلية التنظيم غير الرسمى وذلك بإرجاع المعلومات اللازمة له عن أدائه حتى يمكنه تقييم ما تم إنجازه واقتراح ما يراه مناسبا كأجراء تصحيحى، وبذلك يصبح هذا التنظيم غير الرسمى عاملا مساعدا على إحداث التغيير المطلوب بنجاح.

ثانيا التفاوض

ترجع أهمية التفاوض إلى وجود تلك التنظيمات التى تعرف باسم النقابات العمالية، وعليه، فإن الفهم الصحيح لمشكلة التفاوض لا شك تبدأ بالفهم الصحيح لموضوع تواجد النقابات العمالية وكذلك أهدافها، وهذا سوف ما نتعرض له فى هذا الجزء وبنفس الترتيب.

١- النقابات العمالية وأهدافها وأثرها على الإدارة:

صاحب ظهور الثورة الصناعية وجود اختلافات بين مطالب فريقين أساسيين داخل المنظمة وهما الإدارة من ناحية والعمال من ناحية أخرى. وقد تعززت هذه الاختلافات بظهور مفهوم "المصنع" كبديل لنظام "الحرف" الذى كان سائدا قبل ظهور الثورة ذاتها. وقد أدى ظهور مفهوم المصنع إلى ظهور مفهوم جديد لعلاقة العامل بصاحب العمل. وبالمقارنة فانه يمكن القول أن نظام الحرف كان يتسم بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلى:

- أن العلاقة بين العامل وصاحب العمل كانت علاقة التلميذ بأستاذه حتى أن كلمة "اسطى" ما هى إلا تحريف لكلمة "أستاذ". وهذا يدل على أن أحد الوظائف الأساسية لصاحب العمل كانت تتمثل فى نقل خبراته إلى العاملين معه حتى يستطيع أن يخلق منهم جيلا من الصناع.
- كانت العلاقة بين العامل ورب العمل علاقة اجتماعية بحته بمعنى أن صاحب العمل كان يتولى إطعام وإيواء العاملين معه وذلك بجانب تعليمهم أصول المهنة. الأكثر من هذا فقد كان الكثير من أصحاب الأعمال يقومون بتزويج بناتهم إلى هؤلاء العمال تأكيدا لقوة العلاقة الاجتماعية السائدة بينهم.
- لم تأخذ علاقة العمل بين العامل وصاحب العمل الشكل الرسمى، وبالتالى لم يكن هناك نظاما محددا بعدد معين من ساعات العمل للتواجد فى مكان العمل.

وعلى ذلك فقد أدى ظهور المصنع الى قلب هذه المفاهيم السابقة، الأمر الذى أدى الى بدء ظهور المشاكل المتعارف عليها حتى يومنا هذا بين العامل من ناحية وبين صاحب العمل من ناحية أخرى وبالإضافة إلى ذلك فقد أدى ظهور المصنع أيضا إلى خلق الشعور بالخوف من فقدان العمل نظراً لما صاحب ظهور المصنع من تطور تكنولوجى كبير أدى إلى إحلال الآلة محل العضلات البشرية، الأمر الذى أدى فى البداية إلى الاستغناء عن عدد كبير من العمال.

لكل هذه الظروف مجتمعة بدأ العمال فى التجمع وذلك للحفاظ على مصالحهم وقد أخذ هذا التجمع شكل النقابة العمالية التى تستطيع أن تقف أمام الإدارة لحماية أعضائها. ومن الناحية التاريخية فقد شهد العالم الصناعى فترات صراع كثيرة بين النقابات العمالية من ناحية وبين الإدارة من ناحية أخرى. ومما هو ثابت تاريخيا فقد أخذ هذا الصراع شكلا دمويا حتى أن الإدارة كانت تلجأ إلى وسائل غير مشروعة للتخلص من العمال وممثلهم.

وقد ساد هذا الصراع فترة زمنية طويلة انتهت بحصول العمال على حقهم فى تكوين النقابة التى تمثلهم. ففى الولايات المتحدة على سبيل المثال استقر وضع النقابات العمالية بشكل مؤكد بصدور مرسوم تافت هارتلى Taft Hartley فى عام ١٩٤٧. وباستقرار الوضع النقابى للعاملين أصبح لهم حق تنظيم أنفسهم فى شكل نقابة عمالية، كما أصبح لهذه النقابة العمالية الحق فى التفاوض الجماعى نيابة عن اعضائها فى مواجهة الطرف الآخر وهو الإدارة. وقد أدى ذلك كله فى النهاية الى أن أصبح التفاوض مع النقابات العمالية أحد الانشطة الاساسية التى تمارسها إدارة الأفراد. ونظراً لازدياد ما تتمتع به النقابة العمالية من قوة بمرور الوقت، فقد أصبح من الضرورى على ادارة المنظمة ممثلة فى ادارة الأفراد بها ضرورة التعامل بفاعلية كبيرة مع النقابة العمالية وترجع أهمية ذلك إلى أن لكل طرف أهدافه والتى قد تتعارض مع أهداف الطرف الآخر.

وبغض النظر عن التضارب بين أهداف النقابة العمالية من ناحية وأهـداف الإدارة من ناحية أخرى فانه يمكن القول أن الوجود النقابى اسـتطاع أن يحـدث بعض التأثيرات الهامة على الإدارة والتى يمكن حصرها فيما يلى:

١-استطاع الوجود النقابى أن يفرض قيدا أساسيا على حرية الإدارة فـى اتخـاذ العديد من القرارات وخاصة تلك التى تتعلق بالأجور والحوافز وساعات العمل وظروف العمل المادية الأخرى بشكل عام وذلك بالإضافة الى تلك القـرارات التى تتعلق بالفصل والتأديب.

٢-استطاع الوجود النقابى أن يرغم الإدارة على ضرورة اتباع مبـادئ ثابتـة لا تتغير حين التعامل مع العاملين. ولا شك أن ذلك يعتبر قيدا على حريـة الإدارة على الحركة من ناحية، إلا أنه يعتبر أيضا وسيلة من وسائل القضـاء علـى التحيز الشخصى فى التعامل مع العاملين. ولا شك أن توحيد المعاملة لا يعنـى معاملة الجميع بنفس المعيار بغض النظر عن الاختلافات المادية بينهم، ذلـك أن التوحيد يعنى ضرورة الأخذ فى الاعتبار لكافة القـرارات الماديـة بيـن الأفراد حين التعامل معهم.

٣-كذلك أدى الوجود النقابى الى تحسين وتطوير سياسات الأفـراد بالمنظمـات المختلفة. ويرجع ذلك إلى زيادة درجة وعى الإدارة بدوافع وحاجات الأفـراد من ناحية وكذلك إلى ازدياد درجة وعى العمال ونقاباتهم بأية مخالفـات قـد ترتكبها الإدارة من ناحية أخرى. فعلى سبيل المثال يمكن القول أن سياسـات الأفراد وخاصة فى مجالات التوظيف والترقية والنقل أصبحت تتسـم بدرجـة عالية من الموضوعية. كذلك يمكن القول أن إدارة الأفراد استطاعت أن تطور جميع سياسات التدريب الخاصة بالمشرفين بها وذلـك بـهدف الاقـلال مـن معدلات الشكاوى والقضايا المرفوعة ضد المنظمة.

٤-كذلك أدى الوجود النقابى الى تسهيل مهمة الإدارة فى التعامل مـع العـاملين، وهذا يعنى أنه قد يكون من الاسهل التعامل مع عدد محدود من العاملين وهـم ممثلى النقابة بدلا من التعامل مع مجموعة العاملين بالكامل. وقد أدى ذلك إلـى وجود نوع من التعاون المشترك بين الإدارة وممثلى العمال متمثلا فى شـكل اللجان الاستشارية المختلفة التى تقوم بمحاولة التوصل إلى التفاهم المشـترك بشأن العديد من الموضوعات قبل طرحها فى شكل قضايا.

٥-كذلك أدى الوجود النقابى إلى تركيز سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بشـئون العاملين فى أيدى فئة قليلة. ولا شك أن مثل هذا التركيز يؤدى إلـى تسـهيل مهمة إدارة الأفراد بشكل عام داخل المنظمة، كما أنه يؤدى إلى اتخاذ المواقف الموحدة بشكل إيجابى فى النهاية.

عمليات التفاوض:

تقوم النقابات العمالية بالتفاوض مع الإدارة فيمـا يتعلـق بكـل مـا يـهم العاملين.

هذا ويمكن حصر موضوعات التفاوض بشكل عام فيما يلى:

١-التعريف الدقيق بحقوق الإدارة

٢-التعريف الدقيق بحقوق النقابة

٣-أساليب حل المنازعات العمالية.

٤-حق الإضراب والظروف التى يستخدم فيها هذا الحق

٥- **التحديد الدقيق لأنشطة النقابة مثل:**

- الرسوم النقابية
- ممثلى العمال
- النشرات النقابية

٦- **التحديد الدقيق للأجور وتشمل:**

- الهيكل العام للأجور
- الهيكل العام للتعديلات فى الأجور
- تقييم الوظائف
- الحوافز المادية ودراسات الوقت
- الأجور المرتبطة بورديات العمل
- المكافآت

٧- **التحديد الدقيق لوقت العمل ويشمل:**

- ساعات العمل العادية
- الاجازات
- .العوامل المنظمة لساعات العمل الاضافية
- الاعارات
- فترات الراحة
- فترات تناول الواجبات

٨- **حقوق العاملين وتشمل:**

- قواعد الاقدمية
- النقل
- الترقى
- الاستغناء

٩-الانضباط ويشمل كل ما يتعلق بالجزاءات التأديبية ابتداء من لفت النظر وحتى الفصل.

١٠- الشكاوى والدعاوى القضائية وكيفية معالجاتها.

١١- الامور المتعلقة بالصحة والعلاج الصحى والامن الصناعى.

١٢- التأمين والمعاشات.

يتضح مما سبق أن هناك موضوعات معينة عادة ما تكون محورا لعملية التفاوض، الا أن تحديد هذه الموضوعات لا يعتبر أمرا كافيا لضمان نجاح عملية التفاوض فى حد ذاتها، ذلك أن عملية التفاوض تمر بعدد من الخطوات التى يجب على كلا الطرفان أن يتفهمها جيدا. ولا شك أن القدرة على فهم هذه الخطوات يتطلب نوعا من المعرفة الأساسية بالأنماط السلوكية للمتفاوضين. وترجع أهمية ذلك إلى أنه بغض النظر عن موضوعية عملية التفاوض فإن النجاح فى الوصول إلى الأهداف المرجوة لكل مفاوض تتوقف على أسلوبه ومهارته فى إدارة المفاوضات مع الطرف الآخر.

ومن هنا فانه يمكن القول أن فاعلية الأطراف المتفاوضة تتوقف على مدى الإلمام بالخطوات المختلفة التى يجب أن تتضمنها عملية التفاوض بكل ما فى ذلك من زوايا نفسية.

القيادة والبحوث

بالرغم من توافر الأساليب والأدوات التى تمكن إدارة الأفراد من تنمية القوى العاملة بالمنظمة، إلا أن العبرة فى النهاية لا ترتبط بتوافر هذه الأدوات والأساليب بقدر ما ترتبط بوجود قيادة فعالة قادرة على استخدامها الاستخدام الأمثل. أضف الى ذلك أن تنمية القوى العاملة أيضا تتوقف على مقدار ونوع البحوث التى يتم عملها داخل المنظمة فى مجال الأفراد، ذلك أن مثل هذه البحوث تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق نحو حل العديد من المشاكل التى قد تؤدى فى النهاية إلى تنمية القوى العاملة بالمنظمة.

القيادة

لا تعتبر القيادة حكراً على مدير إدارة الأفراد، بل أنها تعتبر إحدى المسئوليات الأساسية التى ترتبط بعمل كل من يشغل منصب رئاسى داخل المنظمة. إلا أنه من الناحية الأخرى يمكن القول أن المدير التنفيذى عادة ما يصرف كل جهوده نحو التنفيذ الفعلى لمهام عمله متبعا نفس الأساليب القيادية التى تعود عليها دون الانتباه الى ما يستجد فى مجال القيادة من أساليب جديدة. لا يعنى ذلك القول أن المدير التنفيذى إنسان غير ناجح فى عمله، وإنما يعنى ذلك أنه يمكن له أن يكون أكثر نجاحاً فى عمله إذا ما استوعب كل ما هو جديد فى مجال القيادة الفعالة. وبصفة عامة فانه عادة ما ينظر الى مدير الأفراد باعتباره أحد الخبراء المتخصصين فى مجال دراسات القيادة، ليس لأنه أكثر المديرين كفاءة ولكن لكون مثل هذه الدراسات تقع فى نطاق خبرته المتخصصة.

وكتعليق أخير على مفهوم القيادة فى علاقته بتنمية القوى العاملة فانه يمكن القول أن نجاح مدير الأفراد أو أى مدير آخر داخل المنظمة فى مجال تنمية القوى العاملة إنما يتوقف على مدى فاعلية أسلوبه القيادى فى قيادة مرؤوسيه، وذلك بافتراض توافر قدر كاف من المعلومات فيما يتعلق بأدوات وأساليب التنمية.

البحوث:

لا تعتبر البحوث فى مجال الأفراد من الأنشطة الشائعة فى إدارات الأفراد بالمنظمات. وقد يرجع ذلك إما إلى الجهل بأهمية هذه البحوث أو إلى عدم الإيمان بها نظرا لما يترتب عليها من أعباء مالية إضافية. لذلك فان مثل هذا النشاط عادة ما يوجد فى إدارات الأفراد بالمنظمات الكبيرة الحجم، ليس رغبة منها فى إنفاق أموالها بلا مبرر ولكن إيمانا منها بان مثل هذه التكلفة لها ما يبررها من عائد وخاصة فى الأجل الطويل.

وفى مجال الأفراد فهناك العديد من البحوث التى يمكن إجراؤها والتى تهدف فى النهاية إلى تنمية أفراد القوى العاملة نظرا لما لهذه البحوث من علاقة وطيدة بحل مشاكل العاملين. هذا وسوف نسوق بعض الامثلة الدالة على مثل هذه البحوث:

- دراسة ظاهرة الغياب
- دراسة ظاهرة التأخير عن العمل
- دراسة ظاهرة دوران العمالة
- دراسة ظاهرة التمارض
- دارسة ظاهرة حوادث العمل

هذا ويمكن القول أن دراسة مجالات البحوث السابق ذكرها إنما ترتبط بحسن صيانة أفراد القوى العاملة، إلا أنه بالإضافة إلى ذلك فهناك بعض الأنواع الأخرى من البحوث والتى ترتبط مباشرة بمفهوم تنمية القوى العاملة مثل:

- دراسات الدافعية ودوافع العمل.
- دراسات الرضاء والحالة المعنوية.
- الدراسات الخاصة بالاحتياجات التدريبية بالمنظمة
- الدراسات الخاصة بوضع أنظمة موضوعية للتعيين والترقية والنقل والندب والإعارة.
- الدراسات الخاصة بالإنتاجية وذلك على مستوى المنظمة والإدارة والقسم والفرد العامل.
- الدراسات الخاصة بسوق العمالة وكذلك الدراسات المقارنة مع المنظمات الأخرى التى تعمل فى نفس المجال.
- وفى جميع هذه الدراسات فان العبرة ليست بعملها ولكن بالدقة فى عملها وذلك بالإضافة إلى وضع نتائج هذه البحوث موضع التطبيق العملى السليم.

الفصل التاسع

مصطلحات أساسية فى مجال دراسة إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

- المصطلحات الأساسية فى مجال الدراسة.
- أسئلة مختارة على محتوى الكتاب.

مصطلحات أساسية

في مجال دراسة إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

تخدم دراسات وتحليلات وإحصائيات القوى العاملة متخذى القرار والخبراء والمتخصصين فى مجالات السكان والتعليم والتدريب فضلا عن مخططى القوى العاملة ودارسيها والمتخصصين فيها وذلك على مستوى المنشآت والمستوى القومي الدولى أيضا ..

وحرصا على دلالتها ومعانيها للجميع. نستعرض فى هذا الفصل أهم المفاهيم والمصطلحات الأساسية المستخدمة فى مجال تخطيط القوى العاملة وهى كالآتى:-

القوى العاملة على المستوى القومي:

وتمثل مجموع السكان فى سن العمل وتشمل غالبا الفئة العمرية التى تتراوح بين ١٥ إلى ٦٥ سنة ذكوراً وإناثا يعملون أو عاطلون عن العمل بشرط أن يكونوا قادرين على العمل ويرغبون فيه وجادون فى البحث عنه كما يطلق عليهم أيضا السكان فى سن العمل.

القوى العاملة الفعالة

وتتناول الشريحة الفعالة من السكان والتى تعمل فعلا ومسجلة بقوائم العمل والأجور فى كافة الأنشطة الاقتصادية والخدمية والمهنية المختلفة بغض النظر عن أعمارهم وتمثل هذه الشريحة الجانب الاقتصادى الفعال من السكان.

المعالين من السكان:

ويعبر ذلك المصطلح عن الجانب الغير فعال ولا يعمل من السكان كالأطفال وطلبة المدارس والجامعات وكبار السن غير العاملين وربات البيوت وتضيف بعض النظم الاقتصادية إليها بعض الفئات الأخرى كالعاملين بالقوات

المسلحة (وبصفة شخصية ومن وجهة نظرنا نرى أن القوات المسلحة تدخل ضمن القوى العاملة الاقتصادية الفعالة بما تؤديه من خدمات وإنتاج مدنى يخدم المجتمع ويضيف إليه اقتصاديا) ويدلل على ذلك ما يؤديه جهاز الخدمة الوطنية التابع للقوات المسلحة المصرية من خدمات وإنتاج للمجتمع المصرى.

وبتنسيب هذه الفئات التى لا تعمل إلى القوى العاملة الفعالة تكون نسبة الإعالة فى المجتمع. وارتفاع نسبتها مؤشر سلبى اقتصاديا .. وانخفاضها يؤكد زيادة فاعلية السكان.

بيئة العمل الخارجية:

وتشمل القوى العاملة المتاحة فى سوق العمل بنوعياتها المختلفة ومستوياتها ومخرجات المؤسسات التعليمية والتدريبية والمخزون من العمالة وفائض المنشآت ومخزون المهارات المتاحة وحركة الهجرة الداخلية والخارجية والتركيبة السكانية وتوزيعها بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والاقتصادية السائدة والتى لها انعكاسات مباشرة على العمل.

بيئة العمل الداخلية:

وتشمل كافة العوامل المؤثرة فى العمل داخل المنشأة مثل درجة آلية العمل ومستوى التكنولوجيا المطبقة به ودرجة مخاطر الصناعة وأمراض المهنة ونوعية وطبيعة الخامات المستخدمة وتشمل أيضا نظم الإدارة والقواعد المنظمة للأجور والحوافز وساعات العمل الأساسية والإضافية وعدد ومدد الراحات والأجازات ويمتد أيضا إلى التهوية والإضاءة والخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية وأساليب صيانة القوى العاملة ووسائل السلامة والصحة المهنية بالمنشأة.

تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة:

ويشير إلى كافة أساليب تحقيق التوازن بين جانبى العرض والطلب من العمالة .. أى تحديد الاحتياجات الفعلية من العمالة والأساليب المثلى لتدبيرها والبدائل المتاحة فى ضوء تحليل دقيق لجانبى العرض الحالى المتاح والطلب الأمثل للعمل المحقق للأهداف في إطار من الترشيد لهياكل العمالة وهياكل التنظيم .. وتشمل آلياتها تحديد جانب الطلب ثم تحليل جانب العرض الداخلى المتاح للتعرف على الاحتياجات المطلوب تدبيرها من العمالة .. وانتهاء بالأساليب الملائمة لتحقيق هذا التوازن بين العرض والطلب واستمراريته.

معدل دوران العمالة العمل:

ويتم استنتاجها من خلال التعرف والتنبؤ بأعداد ومستويات العمالة المنتظر فقدها خلال فترة زمنية محددة وهى نفسها الفترة المحددة لتخطيط القوى العاملة وكذلك تحديد الآثار الناتجة عن فقد هذه العمالة.. ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل هياكل العمالة السابقة واتجاهاتها ومعدلات التغيير فيها والعوامل والمعايير المؤثرة عليها لمعرفة معدلات التغيير المتوقعة فى العمالة الحالية.

أسباب فقد العمالة:

وتتمثل أسباب الفقد الرئيسية فى نهاية الخدمة بأشكالها المختلفة والفصل والتعاقد مع الغير والتنقلات والترقيات وتغيير المسار الوظيفى للعاملين بالمنشأة.. وارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمالة يشير إلى درجة الرضا والتوافق كما يشير إلى درجة الاستقرار داخل المنشأة.

مؤشرات اتجاه العمالة:

وتعنى دراسة التغيرات التى حدثت فى خصائص وتركيبة القوى العاملة فى الماضى بهدف التنبؤ باتجاه المستقبل .. وذلك للتعرف على حجم الفاقد مستقبلا من العمالة ومعدلاته وبالتالى التحديد الدقيق بقدر الإمكان بالاحتياجات المستقبلية من خلال التعرف بالمتغيرات المتوقع حدوثها على العمالة.

قوة العمل الكلية:

وتشير إلى إجمالى العاملين بالمنشأة الموجودين فعلا والمسجلين بها ويتقاضون أجورا بالإضافة إلى قوة العمل غير الفعالة (معارين – منتدبين – مرضى ومصابى عمل – مجندين – إجازات بدون أجر) وبالتالى فالمصطلح يعنى قوة العمل الكلية فى المنشأة.

الموقف الحالى للعمالة:

ويشمل التحليل الدقيق والتفصيلى للعمالة الموجودة بالمنشأة من حيث العدد – الخصائص – التركيبة (وعناصره هى البيانات الشخصية، العمر، الأعمال التى مارسها، المستويات التعليمية، المهن، المهارات الخاصة، المعارف والقدرات العقلية) ويكون ذلك من خلال تجميع وتحليل البيانات التى تتضمنها الهياكل التحليلية للعمالة.

قوة العمل بالمنشأة أو القوى العاملة على مستوى المنشأة:

وتتمثل فى مجموعة الوظائف أو المهن أو الأعمال والتخصصات على كافة مستويات التنظيم مقابل أجر (بأشكاله المختلفة) ويرتبطون بها بعلاقة عمل قانونية وفعلية، وهكذا يدخل فى إطار قوة عمل كل العاملين بالمنشأة.

مدخلات سوق العمل:

تشمل مخرجات المؤسسات التعليمية بمستوياتها وتخصصاتها المختلفة + الأميين فى سن العمل + المتسربين من التعليم وفى سن العمل أيضا + فائض العمالة بالمنشآت الاقتصادية القائمة + الباحثين عن فرص عمل أفضل.

الكفاية الإنتاجية:

وتعنى الاستغلال الأمثل للطاقات والموارد المتاحة .. أى أقصى استغلال لكافة عناصر الإنتاج بهدف الوصول لأفضل وأعلى إنتاج ممكن بأفضل جهد وأقل فاقد وتنظمها المعادلة الآتية:

الكفاية الإنتاجية = المخرجات – المدخـلات (اسـتثمارات + مـواد + عمل) هذا وتحقيق كفاية إنتاجية أفضل يتم من خلال زيادة الإنتاج مـع خفـض أو ثبات المدخلات .. أو ثبات المخرجات (الإنتاج) مـع خفـض المدخـلات .. أو زيادة المخرجات بنسب أعلى من زيادة المدخلات.

معدلات الأداء:

وتعنى معيار أو مقياس يعد مسبقا لقياس وتقييـم الأداء الفعلـى للفـرد أو للوحدة أو للمنظمة ككل بحيث يقارن الأداء الفعلى بالأداء المستهدف بأسـلوب علمى موضوعى وواقعى للتعرف على أسباب الاختلاف وعلاجه بـهدف رفـع وتحسين الإنتاجية وتنظمه المعادلة الآتية:

الأداء = القدرة على العمل × الرغبة × الحافز (مادى/معنوى).

هذا وعلى قدر دقة تحديد معايير قياس الأداء تكون كفاءة الحكـم علـى الإنجازات والأهداف المحققة والتعرف على نقـاط الضعـف وإزالـة أسـباب القصور لتصحيح مسار العمل .. كما تخدم معايير تقييم الأداء ورسم سياسـات وبرامج الإنتاج ونظم الأجور والحوافز وكذلك دقة تحديد الاحتياجات التدريبيـة.. بالإضافة إلى توفير المعلومات اللازمة لتخطيط القوى العاملة والتنمية البشـرية داخل المنظمة.

درجة الفعالية:

وتعنى درجة نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها خـلال الفـترة الزمنيـة المحددة لها من خلال الوسائل المتاحة وبالتكلفة المخططة أو المستهدفة.

الإنتاجية:

هى أقصى كفاءة استخدام ممكنة للمدخلات المتاحة لتحقيق أكبر قدر مـن المخرجات خلال فترة زمنية محددة.

الكفـــاءة:

تعتبر مقياس لكفاءة التشغيل الاقتصادى الأمثل لعناصر الإنتاج داخل المنظمـة من خلال تحقيق عاملين رئيسيين هما جودة الإنتاج وانخفاص تكلفته أيضا.

أما كفاءة الفرد فتتوقف على ما يتمتع بـــه مـن معلومـات ومعـارف ومهارات وقدرات تمكنه من أداء عمل بعينه .. وبالتالى فهى تستند على قدراتــه المعرفية والعلمية والعملية واتجاهاته الوجدانية ثم فعاليته التى تتمثل فى إنتاجيتـه الفعلية التى تكون قابلة لقياس كفاءته وتقييم أدائه للأدوار المسندة إليه.

ترتيب وتقييم الوظائف:

ويتناول أسس ومبادئ تحليـل وتوصيـف الوظـائف وإدراجـها فـى مجموعات نوعية وفئات وظيفية تختلف باختلاف أعباء وصعوبات أدائـها ومـا يسند إليها من واجبات ومسئوليات وتكون أساس عادل لتقييم كل وظيفـة ومـا تحصل عليه من أجور وحوافز أخرى من خلال الربط بين الأجر والأداء كمـا تكون أساس موضوعى وعملى فى تحديد مطالب شغل كـل وظيفـة ومطـالب التأهيل إليها من تأهيل علمى ومعلومات ومعارف ومهارات وخـبرات نظريـة وعملية ومدة ومستوى كل منها .. وبالتالى فهى تسـهم فـى وضـع الموظـف أو العامل المناسب فى العمل الملائم لإمكانياته .. كما تسهم فى تنظيـم العلاقـة بين العامل وصاحب العمل وتكون أساس جيد لقيـاس وتقييـم الأداء ومتابعـة وتحديد الأجر العادل والمناسب لها.

التسكين :

أحد أنشطة التوظيف، وهو عملية وضع العامل فى المكان والعمل الـذى يناسبه من حيث التأهيل العلمى والخبرة السابقة واللياقة البدنية والتوافق المـهنى، هذا وتعد متطلبات الوظيفة أولاً ثم يتم تسكين من تتوافر فيـه هـذه المتطلبـات عليها.

توصيف الوظائف:

ويشمل تحليل العمل الذى يؤدى من خلال مكوناته المحتفلة والتى تشمل واجبات الوظيفة والسلطات الممنوحة للأداء ومسئوليات إتمام هذه الواجبات وظروف العمل المادية والإشراف الواقع على الوظيفة ونطاق إشرافها على وظائف أخرى وموقع الوظيفة فى الهيكل التنظيمى للمنشأة، وبالتالى متطلبات شغل الوظيفة أو التسكين عليها.

تقييم الوظائف:

وهو تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل هيكل الوظائف بالمنظمة وكذلك تحديد القيمة المادية لها (الأجر) الذى يرتبط ويتوافق مع أعباء الوظيفة ذاتها ومستواها داخل الهيكل.

التدريب:

هو تلك العملية المنظمة المستمرة التى تكسب الفرد معارف ومهارات وقدرات واتجاهات وأفكار وآراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حالياً أو مستقبلاً وذلك بهدف زيادة كفاية العاملين للقيام بأعمالهم وبالتالى زيادة كفاية الوحدة أو المنظمة التى يعملون فيها تحقيقاً لأهدافها فى إطار خدمة وتحقيق أهداف المجتمع.

مجموعة أسئلة مختارة
فى مجال تخطيط القوى العاملة

س: أكتب باختصار حول أهم المؤشرات السكانية فى مصر والتى تجعل من تخطيط القوى العاملة حتمية واجبة لتحقيق الاستخدام الأمثل للثروة البشرية على المستوى القومى؟

س: أذكر باختصار أهداف الاستخدام فى ظل سياسات التنمية موضحا العلاقة بين السكان والتنمية؟

س: عرف التخطيط موضحاً أهميته وأنواعه ومقوماته الأساسية؟

س: تتعدد تعريفات تخطيط القوى العاملة .. تناول بالتفصيل تعريف شامل لكافة وظائف وأهداف تخطيط القوى العاملة؟

س: تكلم عن كيفية تخطيط القوى العاملة بجوانبه الثلاث- (جانب العرض- جانب الطلب – معايير معالجة احتياجات التوزان بينهما)؟

س: تناول بالتفصيل العناصر العملية لتخطيط القوى العاملة بالمنشأة؟

س: تناول باختصار أهم أساليب تحقيق التوازن بين العرض والطلب فى القوى العاملة بالمنشأة ؟

س: أذكر باختصار العوامل أو الأسس التى تحكم وتؤثر على عمل مخططى القوى العاملة بالمنشآت؟

س: تناول باختصار أهم مشكلات تخطيط القوى العاملة على المستوى القومى؟

س: تناول بالشرح تقييم وترتيب الوظائف واختيار شاغليها موضحاً خطواتها ودورها فى عمل مخطط القوى العاملة بالمنشأة؟

س: تناول بالشرح أهمية العنصر البشرى وأهم خصائصه ومميزاته؟

س: تناول باختصار أهم مستويات تخطيط القوى العاملة؟

س: أذكر أهم أنواع هياكل تحليل العمالة والهياكل التنظيمية واستخداماتها في مجال ترشيد وتخطيط وموازنة القوى العاملة؟

س: تناول تعريف التدريب وأهم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية؟

س: أذكر باختصار الفرق بين التعليم والتدريب المخطط وأهم سمات السياسات التدريبية وشروط التدريب الجيد وأنواعه وانعكاساته على الفرد والمنشأة؟

س: أكتب باختصار عن طاقات الإنسان العامل ودور المنشأة فى دعم كل منها وطبيعة الاستثمار فيها؟

س: تناول باختصار أهم خصائص المشروعات الصغيرة التى تخدم تخطيط القوى العاملة على المستوى القومى موضحا دور الدولة فى دعم هذه الصناعات؟

س: قارن بين التعليم والتدريب وخصائص وتأثير كل منها فى عمل مخططى القوى العاملة؟

س: تناول بالشرح أهمية إدارة الموارد البشرية وأهم ووظائفها ؟

س: عرف إدارة الموارد البشرية موضحا أهميتها وعوامل تحديد الاحتياجات البشرية داخل المنشأة وأهم مصادر العمالة الداخلية والخارجية؟

س: أكتب نبذة صغيرة عن المفاهيم التالية وإسهام كل منها فى مجال التنمية البشرية – ثم تناول ثلاث منها بالتفصيل؟

* مفهوم الجودة الشاملة وأهم أبعادها.
* الكفاية الإنتاجية وندرة الموارد.
* التكنولوجيا الحديثة.
* طاقات الإنسان العامل ودعمها وصيانتها.
* المشروعات الصغيرة.
* تقييم وترتيب الوظائف واختيار شاغليها.
* التدريب بأنواعه المختلفة.

س: أكتب مذكرات مختصرة عن المصطلحات التالية؟

* مستويات تخطيط القوى العاملة.
* البيئة الداخلية للعمل والبيئة الخارجية.
* عناصر تحليل الموقف الحالى للعمالة.
* السكان فى سن العمل.
* قوة العمل الفعالة وقوة العمل غير الفعالة بالمنشأة.
* الجزء الاقتصادى الفعال من السكان.
* قوة العمل بالمنشأة.
* وقت ومحتوى العمل الأساسى ووقت ومحتوى العمل المضاف والوقت الكلى للأداء.
* الفرق بين الإنتاجية والإنتاج والأداء والفاعلية.
* الطلب من العمال.
* العرض الداخلى المتاح للعمالة بالمنشأة.
* الاحتياجات من العمالة.
* اتجاه العمالة.
* دوران العمالة.
* أسباب الفقد فى العمالة بالمنشآت.
* معدلات الإعالة وتأثيرها على الاقتصاد القومى.

بيان المراجع العربية

- مجموعة محاضرات تخطيط القوى العاملة للأستاذ الدكتور محمد كمال مصطفى خبير تنمية القوى العاملة بجامعة الدول العربية وجامعة عين شمس.
- محاضرات التدريب وأهميته، مفهومه، خصائصه، أنواعه للأستاذ الدكتور عماد الدين حسن مدير عام المؤسسة الثقافية العمالية ونائب رئيس الجامعة العمالية.
- كتاب استخدام وتنمية الموارد البشرية فى مصر – للدكتور صلاح أيوب – سلسلة معهد الثقافة السكانية.
- كتاب السكان وتخطيط القوى العاملة وتنمية الموارد البشرية – للدكتور سلمى أحمد الكاشف سلسلة معهد الثقافة السكانية.
- كتاب السكان والتنمية – للدكتور عزت البندارى – سلسلة معهد الثقافة السكانية.
- كتاب إدارة جودة الإنتاج – للدكتور فوزى شعبان مدكور – كلية التجارة بجامعة القاهرة.
- كتاب إدارة الموارد البشرية – للدكتور أحمد صقر عاشور – كلية التجارة بجامعة الإسكندرية.
- كتاب تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق – للدكتور منصور أحمد منصور – جامعة الكويت.
- كتاب قراءات فى تنمية الموارد البشرية – للدكتور منصور أحمد منصور – جامعة الكويت.
- مجموعة تقارير التنمية لأعوام ١٩٩٣ – ١٩٩٤– ١٩٩٥ الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائى – مركز دراسات الوحدة العربية.

- كتاب مقدمة فى تخطيط القوى العاملة - للدكتور عبد الوهاب إبراهيم.
- كتاب السكان وتخطيط وتنمية الموارد البشرية فى العالم العربى الأساليب والمنهجيات للسادة نبيل خورى وآخرين - المكتب الأقليمى لمنظمة العمل الدولية ومعهد الدراسات والبحوث الإحصائية بجامعة القاهرة.
- سلسلة مجلة تنمية المجتمع التى تصدرها مؤسسة فريدريش أيبرت الألمانية.
- كتاب تخطيط وتنمية الموارد البشرية - تأليف راسل ج دافيز - ترجمة سمير لويس سعد وأحمد محمد التركى - مراجعة وتقديم الدكتور فؤاد البهى السيد.
- كتاب الإدارة والاتصال - للدكتور نبيل عبد الحميد عشوش عام ١٩٩١.
- حنفى محمود سليمان؛ مقدمة فى المفاهيم السلوكية ـ أسلوب مبرمج، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩.
- التعداد العام للسكان والإسكان، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء - القاهرة.

المراجع الأجنبية

- Carter, A.M., Theory of Wages and Employment, Homewood, ILL., R. D. Inc., 1959.

- Craig, R. L. & Others, editors, Iraining and Development Handbook, New York, Mc. Graw Hill Book Co., 1967.

- Dalton, G. W. & Others, Organizational Change and Development,, Homewood, ILL., R. D. Inc., 1970.

- Heckman, I. L. & Huneryager, S. G. Human Relations In Managent, Chicago, South – Western publishing 10., 1960.

- Knowles, W. H., Personnel Management, A Human Relations Approach, New York, American Book Co, 1955.

- Katz. D. & Kahn, R., The Social Psychology of Organiza tions, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1967.

- Odiorne, G., Personnel Administration By Objectives., Homewood, ILL., R.D. Irwin, Inc., 1971-

- Sayles, L.R., Managrial Behavior, New York, Mc. Graw Hill book Co., 1964.

- Yoder, D., Personnel Management and Industrial Relations, Englewood Clitts, N. J., Prentice Hall, 1955.

الفهـرس

الموضوع	رقم الصفحة

الفصل الثالث

الفصل الرابع

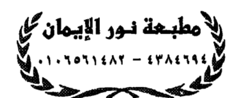
الفصل الخامس

الفصل السادس

الفصل السابع

الفصل الثامن

الفصل التاسع



الجامعة العمالية
مركز الدراسات المتخصصة
شعبة العلاقات الصناعية
السنة الثانية

بحث أعمال السنة

مادة إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

أسم الطالب : .... المجموعة: ....
فرع الجامعة: .... الرقــــم : ....

أكتب في ثلاثة فقط من الموضوعات التالية:

١- عرف تخطيط القوى العاملة ثم تناول باختصار تحليل جانبي العرض والطلب وتحديد الاحتياجات من العمالة وأهم أساليب تحقيق التوازن بينها ؟

٢- تناول باختصار تعريف التدريب الجيد وأنواعه وشروطه وخطوات تحديد الاحتياجات التدريبية ؟

٣- قارن بين مشكلات عمل مخططي القوى العاملة على المستوى القومي العام وعلى مستوى المنشآت ؟

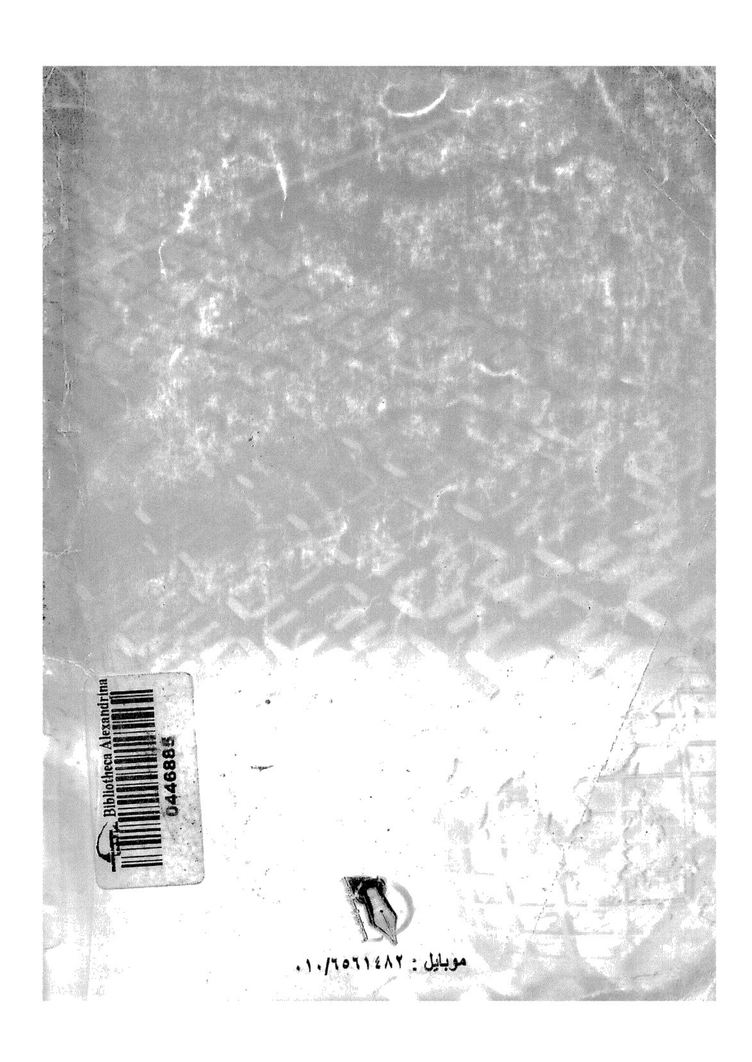
٤- تناول باختصار أهمية الموارد البشرية وتعريف إدارتها ووظائفها وعوامل تحديد الاحتياجات البشرية ومصادر الحصول عليها؟

٥- تناول أهم صور صيانة القوى العاملة وتنميتها؟

٦- تناول بالشرح الهياكل أو الخرائط التنظيمية وهياكل تحليل العمالة وأنواع كل منها واستخداماتها ؟

ملحوظة: لحضور المحاضرات والمشاركة الفعالة في الحوار داخل قاعة المحاضرات دور رئيسي في درجة أعمال السنة بالإضافة إلى الإجابة على النموذج الموضح بعاليه ؟

مع تمنياتنا بالتوفيق والنجاح ،،



موبايل : ٠١٠/٦٥٦١١٤٨٢